

# **Yritysten toimintaympäristön muutoksen vaikutukset toimitiloihin ja niihin liittyviin palveluihin**

Teknillisen korkeakoulun  
Maanmittausosastolla tehty  
diplomityö

Espoo, maaliskuu 2001  
tekniikan ylioppilas



Teemu Kärkäs

Valvoja:  
prof. Kauko Viitanen  
Ohjaaja:  
TkL Marja Kallio



**Tekijä ja työn nimi:** Teemu Kärkäs

Yritysten toimintaympäristön muutoksen vaikutukset toimitiloihin ja niihin liittyviin palveluihin

**Päivämäärä:** 1.3. 2001**Sivumäärä:** 91 s. + liitteet**Osasto:** Maanmittausosasto**Professuuri:** Kiinteistöoppi**Pääaine:** Kiinteistötalous ja -arviointi**Työn valvoja:** prof. Kauko Viitanen**Työn ohjaaja:** TkL Marja Kallio

Yritysten toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina rajusti. Kiristynyt kilpailu, heikentynyt kannattavuus kasvaneiden kustannusten seurauksena, uudet tekniset innovaatiot ja organisaatioiden jatkuva muutos ovat saaneet yritykset kiinnittämään entistä enemmän huomiota ydintoimintaa tukeviin toimintoihin. Halu keskittyä ydintoimintaan ja tarve säästää kustannuksissa pakottaa miettimään uudelleen toimitilojen ja niihin liittyvien palveluiden roolia yrityksen toiminnassa ja organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yritysten muuttuvan toimintaympäristön vaikutusta toimitiloihin ja toimitilapalveluihin käyttäjän näkökulmasta. Toimintaympäristön muutoksessa painopiste oli etenkin informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittymisen vaikutuksissa organisaatioihin ja työympäristöön sekä niiden välityksellä toimitiloihin ja palveluihin. Tutkimuksen teoriaosassa tutkimusongelmaa käsiteltiin kansainvälisen kirjallisuuden avulla. Teoriaosan pohjalta laadittiin kysymyssarja, jossa oli sekä suljettuja että avoimia teemakysymyksiä. Empiirisen osan haastattelututkimukseen osallistui kolmetoista haastateltavaa kahdestatoista Suomessa toimivasta yrityksestä.

Yritysten muuttuvan toimintaympäristön seurauksena ne eivät halua omistaa tilojaan ja niihin liittyvät palvelut joko ulkoistetaan tai yhdistetään muihin ydintoimintaa tukeviin palveluihin. Tiloilta ja palveluilta odotetaan joustavuutta, luotettavuutta ja laatua. Ne eivät saa vaikeuttaa yrityksen ydintoimintaa.

**Avainsanat:** kiinteistötalous, corporate real estate management, facility management, toimitilat, työympäristö, ulkoistaminen**Kieli:** suomi, tiivistelmä englanniksi



<b>Author and the name of the thesis:</b> Teemu Kärkäs The Impact of Changing Business Environment of Companies on Facilities and Facilities Services <b>Date:</b> March, 1 <sup>st</sup> 2001 <b>Number of pages:</b> 91 p. + appendices	
<b>Faculty:</b> <b>Professorship:</b> <b>Major:</b>	Department of Surveying Maa-20. Real Estate Studies Real Estate Valuation and Economics
<b>Supervisor:</b> <b>Instructor:</b>	Kauko Viitanen, Professor Marja Kallio, Lic Tech.
<p>Business environment of companies has changed dramatically since the beginning of 1990's. Stronger competition, declining productivity as a result of increased expenses, an onslaught of new information and communication technologies and continuously changing organizations have driven the companies to notice also the non-core-activities in their business. The growing need to concentrate into core business and to decrease the expenses get the companies to rethink the roles of facilities and facilities services in the company operations and organization.</p> <p>The goal of this study was to find out the impacts of changing business environment of companies on facilities and facilities services from the occupiers' point of view. The development of information and communication technology and their effects on facilities and facilities services through the organizations and the workplace was a focal point in the changing business environment of companies. The study consists of three parts: In the first part the problem of the study is approached through the international literature. The second part is an empirical study in which thirteen representatives from twelve organizations has been interviewed. The last part is composed of the conclusions and the summary of the study.</p> <p>Facilities and facilities services have to enable reliable and first-class support for the core business of company in continually changing business environment. The organization offering the facilities and facilities services has to recognize the requirements of end-users' core business and the needs in regard to quality, costs and skills of service provider. The best practices could only be developed in long-term co-operation between the service provider, the tenant of the facility and the owner of the facility.</p>	
<b>Keywords:</b> real estate economics, corporate infrastructure resources, corporate real estate management, facilities, facility management, organizations, outsourcing, workplace	<b>Language:</b> Finnish, English abstract

## **Alkusanat**

Tämä diplomityö on tehty yhteistyössä Skanska Oy:n kanssa. Kiitän Skanska Oy:tä tämän työn mahdollistamisesta.

Lisäksi haluan lausua kiitokseni työni ohjaajalle TkL Marja Kalliolle, koska sain toteuttaa työn itsenäisesti ja vapaasti, sekä työn valvojalle prof. Kauko Viitaselle työn rakenteeseen ja sisältöön liittyvistä kommentteista.

Espoo, maaliskuu 2001

Teemu Kärkäs

## Käsitteet ja lyhenteet

### Englanniksi

activity settings

asset management

corporate real estate management

facility management

free address

group address

hoteling tai hot-desking

outsourcing

project team environment

remote telecenter

satellite office

shared space

telecommuting tai teleworking

virtual office

### Suomeksi

toimintapiste

yrityksen kiinteistövarallisuuden hallinta

yrityksen kiinteistöjen hallinta

yrityksen tukitoimintojen hallinta

työpisteen vapaa sijainti

ryhmäpiste

hotelliperiaate

ulkoistaminen

projektitiimin työpiste

siirrettävä etätyöskentelypiste

satelliittitoimisto

jaettu työtila

etätyöskentely

virtuaalitoimisto

### Lyhenne

CREM corporate real estate management

FM facility management tai facilities management

GSA U. S. General Services Association

IDRC International Development Research Council

IFMA International Facility Management Association

KTI Kiinteistötalouden Instituutti

LAN local area network

NACORE National Association of Corporate Real Estate Executives

WAN wide area network

### Internet-osoite

<http://www.gsa.gov/>

<http://www.idrc.org/>

<http://www.ifma.org/>

<http://www.kti.fi/>

<http://www.nacore.com/>

# Sisällysluettelo

*Tiivistelmä*

*Abstract*

<u>Alkusanat</u> .....	4
<u>Käsitteet ja lyhenteet</u> .....	5
<u>Sisällysluettelo</u> .....	6
<u>1 JOHDANTO</u> .....	9
<u>1.1. Tutkimuksen tausta</u> .....	9
<u>1.2. Tutkimusongelma</u> .....	9
<u>1.3. Tutkimuksen tavoite</u> .....	10
<u>1.4. Tutkimusmenetelmät</u> .....	11
<u>1.5. Tutkimuksen rajaus</u> .....	11
<u>1.6. Tutkimuksen rakenne</u> .....	12
OSA I: Teoria .....	12
OSA II: Empiirinen tutkimus (haastattelut) .....	12
OSA III: Johtopäätökset ja yhteenveto .....	12
<u>OSA I: Teoria</u> .....	13
<u>2 Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen</u> .....	13
<u>2.1. Työpaikan toimintaympäristö</u> .....	13
<u>2.2. Vaikutukset työympäristöön</u> .....	15
2.2.1. Vaikutukset fyysiseen työympäristöön .....	16
<u>3 Corporate Real Estate Management – Yrityksen kiinteistöjen johtaminen</u> .....	17
<u>3.1. Lähtökohdat</u> .....	17
<u>3.2. Muutospaineet</u> .....	18
<u>3.3. Yrityksen kiinteistöjen hallinnoimisen näkökulmat</u> .....	20
<u>3.4. Yrityksen kiinteistötoimintojen evoluutio</u> .....	23
<u>3.5. Yrityksen kiinteistöyksikkö</u> .....	24
<u>3.6. Kiinteistöyksikön asiakkaat yrityksessä</u> .....	29
<u>3.7. Yrityksen kiinteistöstrategia ja kiinteistöjä koskevat päätökset</u> .....	30
<u>3.8. Yrityksen kiinteistöjen hallinnan tulevaisuus</u> .....	32
3.8.1. Yrityksen tukitoiminnot ja niiden hallinta .....	32
3.8.2. Tukitoimintojen yhdistäminen .....	33
3.8.3. Vaikutukset yritysten kiinteistöjohtajien toimenkuvaan .....	34
<u>3.9. Toimitilapalvelut</u> .....	35
3.9.1. Vaatimukset facilities managementilta .....	36
3.9.2. FM:n rooli yrityksessä .....	36
3.9.3. Muutokset facilities managementin painopisteessä .....	37



<b><u>4 Työympäristö</u></b>	<b>38</b>
<b><u>4.1. Työympäristön uudistuspaineeet</u></b>	<b>38</b>
<b><u>4.2. Työnteon muuttuva luonne</u></b>	<b>39</b>
4.2.1. Informaatio- ja viihdeteknologian vaikutukset työympäristöön	40
4.2.2. Työntekijöiden tarpeet	41
<b><u>4.3. Työympäristön näkökulmat</u></b>	<b>42</b>
<b><u>4.4. Työympäristöön vaikuttavat elementit</u></b>	<b>43</b>
<b><u>4.5. Vaihtoehtoiset strategiat työympäristön kehittämiseksi</u></b>	<b>43</b>
4.5.1. Erilaiset työpistevaihtoehdot	45
Vapaan sijainnin periaate	45
Hotelliperiaate	45
Ryhmäpiste	45
Jaettu työtila	45
Projektitiimin työpiste	45
Toimintapiste	46
Etätyöskentely	46
Satelliittitoimisto	46
Siirrettävät etätyöskentelykeskukset	47
Virtuaalitoimisto	47
4.5.2. Vaihtoehtoisten työympäristöstrategioiden käyttöönotto	47
<b><u>4.6. Integroitu työympäristöstrategia</u></b>	<b>50</b>
4.6.1. Integroidun työympäristöstrategian kehittäminen	50
4.6.2. Integroidun työympäristöstrategian erityispiirteet	51
4.6.3. Integroitujen työympäristöstrategioiden vaikutukset fyysiseen työympäristöön	52
<b><u>4.7. Työympäristön tulevaisuus</u></b>	<b>53</b>
<b><u>5 Toimitilapalvelujen ulkoistaminen</u></b>	<b>54</b>
<b><u>Osa II: Empiirinen tutkimus (haastattelut)</u></b>	<b>58</b>
<b><u>6 Haastattelututkimus</u></b>	<b>58</b>
<b><u>6.1. Haastateltavien valinta</u></b>	<b>58</b>
<b><u>6.2. Haastateltavat</u></b>	<b>59</b>
6.2.1. Asema organisaatiossa	59
6.2.2. Yksikkö	59
6.2.3. Koko	59
6.2.4. Toimiala	60
6.2.5. Kiinteistöjen hallinta	60
6.2.6. Kiinteistöjen omistus	60
6.2.7. Kiinteistöjen käyttötarkoitus	61
6.2.8. Kiinteistöjen merkitys	61
<b><u>6.3. Haastattelujen suorittaminen</u></b>	<b>62</b>
6.3.1. Kysymykset	62
<b><u>6.4. Saadut vastaukset</u></b>	<b>63</b>
6.4.1. Työympäristö (taulukko ja sen tulkinta)	63
Työympäristöön vaikuttavat tekijät	64
Työympäristön merkitys	64
6.4.2. Kuinka informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen vaikuttaa organisaatioihin?	65
6.4.3. Kuinka informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen vaikuttaa työympäristöön?	65

6.4.4. Kuinka muutokset organisaatiossa vaikuttavat työympäristöön?	66
6.4.5. Kuinka muutokset työympäristössä vaikuttavat yrityksen olemassa oleviin toimitiloihin?	66
6.4.6. Kuinka muutokset työympäristössä vaikuttavat yrityksen tuleviin toimitiloihin?	67
6.4.7. Kuinka muutokset työympäristössä vaikuttavat yrityksen tarvitsemiin toimitilapalveluihin?	67
6.4.8. Kuinka muutokset yrityksen toimitiloissa vaikuttavat yrityksen tarvitsemiin toimitilapalveluihin?	68
<b>6.5. Tulosten analysointi</b>	<b>68</b>
6.5.1. Yrityksen koon vaikutus	68
Organisaatio	68
Työympäristöön vaikuttavat tekijät	69
Työympäristön merkitys	70
Toimitilat	70
Toimitilapalvelut	70
6.5.2. Yrityksen toimialan vaikutus	71
Organisaatio	71
Työympäristöön vaikuttavat tekijät	72
Työympäristön merkitys	72
Toimitilat	72
Toimitilapalvelut	72
<b><u>OSA III: Johtopäätökset ja yhteenveto</u></b>	<b>75</b>
<b><u>7 Johtopäätökset</u></b>	<b>75</b>
7.1. Yrityksen kiinteistöjen johtaminen	75
7.2. Työympäristö	76
7.3. Toimitilapalvelut ja niiden ulkoistaminen	78
7.4. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian muutoksen vaikutukset toimitiloihin ja niihin liittyviin palveluihin	80
<b><u>8 Yhteenveto</u></b>	<b>81</b>
<b><u>Lähdeluettelo</u></b>	<b>83</b>
<b><u>Liitteet</u></b>	<b>92</b>

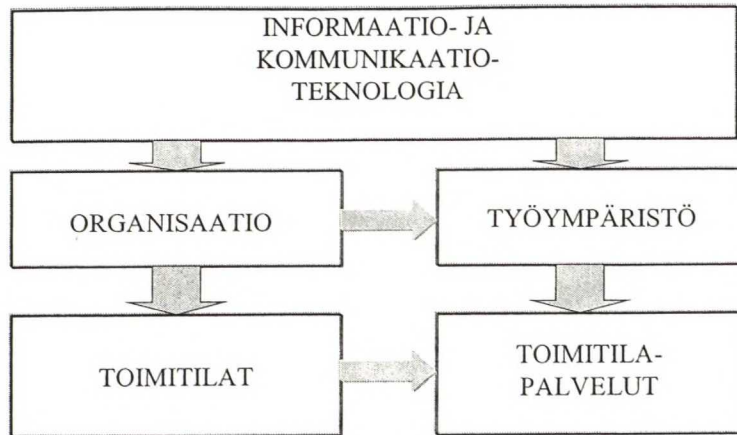
# 1 JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen tausta

Yritysten toimintaympäristön muutos vaikuttaa usealla eri tavalla toimitiloihin ja niihin liittyviin palveluihin. Organisaatiot ja työympäristöt muuttuvat toimintaympäristön muuttuessa. Muutokset organisaatioissa ja työympäristössä vaikuttavat toimitiloihin, niiden tarpeeseen sekä niihin liittyviin palveluihin. Toisaalta myös työympäristön ja toimitilojen merkitys organisaatioille yhtenä strategisena resurssina ja tuottavuuteen vaikuttava tekijänä on entistä tärkeämpää, kun kilpailu kiristyy ja liiketoiminta kansainvälistyy.

## 1.2. Tutkimusongelma

Työympäristön ja toimitilojen merkitystä yritysten tuottavuudelle ja toisaalta toimitilojen roolia yritysten liiketoiminnassa ei ole vielä täysin sisäistetty yrityksissä. Nopeasti kehittyvän informaatio- ja kommunikaatioteknologian vaikutukset toimitiloihin ja niihin liittyviin palveluihin ovat niin ikään jääneet vähäiselle huomiolle Suomessa. Tutkimuksessa tarkastellaan siis, miten informaatio- ja kommunikaatioteknologia vaikuttaa yritysten organisaatioihin ja työympäristöön ja edelleen, mitä vaikutuksia sillä on yrityksen toimitiloihin ja toimitilapalveluihin. Tutkimusongelmaa havainnollistetaan kuvassa 1.1.



*Kuva 1.1. Tutkimusongelman rakenne (tekijä)*

### 1.3. Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka toimintaympäristön muuttuminen vaikuttaa organisaatioihin ja työympäristöihin, kuinka organisaatiot vaikuttavat työympäristöihin sekä kuinka muutos työympäristöissä ja organisaatioissa vaikuttaa yritysten toimitiloihin, niiden tarpeisiin ja niihin liittyviin palveluihin. Lopputavoitteena on siis selvittää yritysten toimintaympäristön muutoksen vaikutukset toimitiloihin ja niihin liittyvien palveluiden tarpeille käyttäjän näkökulmasta.

Tutkimuksessa hyödynnetään taustatietona toimitilojen käyttäjien tietämystä ja asenteita toimitiloja ja toimitilapalveluita kohtaan. Toisaalta käyttäjien vaatimukset työympäristölle sekä mielipiteet työympäristön merkityksestä ja vaikutuksesta organisaation toiminnalle selvitetään.



## 1.4. Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus koostuu kahdesta pääosasta, joista ensimmäisessä tutkimusmenetelmänä käytetään kirjallisuustutkimusta. Toisessa osassa tutkimusmenetelmänä on haastattelututkimus. Kirjallisuustutkimuksen avulla selvitetään kansainvälisistä kirjallisuuslähteistä tutkimusaiheeseen liittyvää teoriaa ja tutkimustuloksia. Lähdemateriaali koostuu etupäässä yritysten kiinteistöjen hallintoa, työympäristöä, toimitiloja sekä toimitilapalveluja käsittelevistä artikkeleista ja kirjoista.

Haastattelututkimuksessa selvitetään käyttäjien tietämystä ja asenteita työympäristöä ja toimitiloja kohtaan sekä lopuksi tiedustellaan käyttäjiltä informaatio- ja kommunikaatioteknologian muutoksen vaikutuksia organisaatioille ja työympäristölle sekä näiden vaikutusta toimitiloille ja -palveluille. Haastattelututkimuksen kysymykset ja rakenne perustuvat tutkimusaiheeseen liittyviin ongelmakohtiin.

## 1.5. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa keskitytään toimintaympäristön muutoksen vaikutuksiin organisaatioihin ja työympäristöön. Toimintaympäristön merkittävin muutostekijä on informaatio- ja kommunikaatioteknologia. Sen muutoksen fyysiset vaikutukset toimitiloille jätetään tutkimusalueen ulkopuolelle. Sen sijaan organisaation ja työympäristön vaikutukset toimitiloille ja niihin liittyviin palveluihin kuuluvat tutkimusalueeseen. Toimitilat ovat yritysten ydintoimintaa tukevia resursseja, joten niillä on merkittävä vaikutus organisaation toiminnalle.

Haastatellut henkilöt (Liite 1) edustavat etupäässä yrityksiä palveluiden, atk:n, viestinnän ja konsultoinnin toimialoilta. Jakauma heijastaa nykyistä toimialajakoa ja toimitiloja tarvitsevia organisaatioita Suomessa ja eritoten pääkaupunkiseudulla.

## **1.6. Tutkimuksen rakenne**

### **OSA I: Teoria**

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa syvennyttään tutkimusaiheen osa-alueisiin alan kansainvälisen kirjallisuuden ja artikkelien pohjalta. Teoriaosan aihepiirit ovat informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen, yrityksen kiinteistöjen johtaminen (CREM), työympäristö sekä toimitilapalvelut ja niiden ulkoistaminen. Tutkimusaiheeseen liittyvät keskeisimmät termit ja käsitteet selvitetään heti teoriaosuu- den alussa, jotta tekstiä olisi helpompi omaksua. Termit ja käsitteet ovat peräisin etu- päässä englanninkielisestä kirjallisuudesta ja osalla niistä ei vielä ole suomenkielisiä vastineita, joten osalle olen kehittänyt suomenkieliset käännökset itse.

### **OSA II: Empiirinen tutkimus (haastattelut)**

Tutkimuksen empiirisessä osassa käydään läpi haastatteluiden taustat, toteutus ja tu- lokset. Haastattelujen tuloksia analysoidaan lopuksi lyhyesti lähinnä sen suhteen, kuinka haastateltujen organisaatioiden koko ja toimiala vaikuttavat vastauksiin.

### **OSA III: Johtopäätökset ja yhteenveto**

Tutkimuksen viimeisessä osiossa verrataan teoriassa ilmenneitä kysymyksiä ja on- gelmakohтия haastattelujen vastauksiin. Johtopäätöksissä käydään tutkimuksen osa- alueet läpi yksi kerrallaan ja lopuksi haetaan vastausta varsinaiseen tutkimusongel- maan eli siihen, vaikuttaako informaatio- ja kommunikaatioteknologian muutos yri- tysten toimitiloihin ja niihin liittyviin palveluihin yritysten organisaatioiden ja työ- ympäristön muutoksen kautta.

## **OSA I: Teoria**

### **2 Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen**

Informaatioteknologia valloitti työpaikat 1980-luvulla. Tietokoneiden alentuneet hinnat ja pienentyneet koot sekä tehokkuuden valtava kasvaminen aiheutti sen, että ainoastaan spesialistien käytössä olleet tietokoneet tulivat myös pienten yritysten työntekijöiden käyttöön (Sullivan 1996, s. 11).

Vaihtoehtoisissa paikoissa tapahtuva toimistotyöskentely perustuu etupäässä elektroniseen kommunikaatioteknologiaan. Tämä mahdollistaa keskeytymättömän työskentelyn huolimatta siitä, että työntekijät joutuvat olemaan toisistaan erillään. (Young 1995, s. 20) Samalla kommunikaatiovälineet ovat kehittyneet huimasti digitaalisen tekniikan ansiosta ja viestintä onkin nykyään mahdollista kaikkialla. Uusia apuvälineitä syntyy jatkuvasti 1980-luvun alkupuolen telefakseista nykypäivän henkilökohtaisiin taskuun mahtuviin kommunikaattoreihin. (Sullivan 1996, s. 11)

#### **2.1. Työpaikan toimintaympäristö**

Tällä hetkellä työpaikkojen tiedonsiirron perusratkaisu on henkilökohtaisten tietokoneiden (PC) muodostama kiinteä paikallisverkko (LAN). Useamman toimipisteen organisaatioissa tiedonsiirto tapahtuu suuralueverkon (WAN) avulla. Tulevaisuuden maailmanlaajuinen laajakaistaverkko mahdollistaa niin äänen, kuvan kuin tiedonkin siirtämisen ja se tulee olemaan tärkeä kommunikointikanava sekä organisaatioiden sisällä että niiden välillä. (Sullivan 1996, s. 11)



Uusi teknologia on vaikuttanut ja tulee vaikuttamaan liiketoimintaan ja organisaatioiden rakenteisiin sekä työympäristöön. (Sullivan 1996, s. 11-12 ja Stallworth & Kleiner 1996 s. 35). Sullivanin mukaan teknologian kehityspiirteitä ovat mobiliteetti, verkottuminen ja epäsuora tuottavuus. Mahdollisuus työskennellä missä vaan on syynä kannettavien ja kämmentietokoneiden saamaan suosioon. Työskentelyssä on siirrytty hajautetusta henkilökohtaisesta tiedonhallinnasta ja -käsittelystä verkkoihin, jossa laitteiden ja ohjelmien ostokriteerinä on yleisesti niiden toimivuus ja käytettävyyys lähiverkossa. Tämän verkottumisen näkyviä hyötyjä ovat kaikkien käytössä olevat jaetut resurssit, kuten ohjelmat, tulostimet ja skannerit. Näkymättömänä, mutta ilmeisen merkittävänä hyötynä pidetään yksittäisten työntekijöiden ja ryhmien välistä tiedon jakamista organisaatiossa. Teknologian avulla saadaan tuottavuutta parannettua epäsuorasti muun muassa suunnittelemalla toimintoja ja prosesseja uudelleen sekä käyttämällä teknologioita, jotka auttavat alentamaan kustannuksia, esimerkiksi dokumenttien tallentaminen optisille CD-levyille paperin sijasta. (Sullivan 1996, s. 11)

Seuraavanlaisia työskentelyyn vaikuttavia ratkaisumalleja voidaan tuoda esille (Stallworth & Kleiner 1996, s. 35):

**Virtuaalitoimisto;** työskenteleminen varsinaisen toimiston ulkopuolella yleistyy.

**Kynätietokoneet;** kirjoitettua tekstiä voidaan skannata kynän avulla tietokoneen muistiin.

**Salkkutoimisto;** laitteiden tullessa yhä pienikokoisimmiksi, voidaan matkapuhelin, modeemi, telefaksi, optinen CD-levyn lukija, skanneri, tulostin, näppäimistö ja tietokone laittaa yhteen salkkuun.

**Langaton teknologia;** kiinteitä työasemia ei enää välttämättä tarvita.

**Sähköiset sihteerit;** tietokoneet voivat hoitaa aiemmin sihteerien tekemiä tehtäviä, kuten puhelinsoitot ja muistion pitämisen.

**Yhteiset ja yksityiset työtilat;** tiimilähtöinen työskentelytapa edellyttää tiloja ryhmille sekä työskentelyä että kokoontumisia varten. Toisaalta työntekijöillä pitää olla myös rauhallisia tiloja yksityistä työskentelyä varten.



**Älykkäät rakennukset;** teknologian kehittyminen mahdollistaa liiketoiminnan reagoimisen ympäristön muutoksiin välittömästi. Tietokoneohjatut älykkäät toimistot vähentävät käyttökustannuksia rakennuksen toimintoja seuraamalla.

Elektronisen kommunikaatioteknologian tehokkuus hankittaessa työhön liittyvää tietoa on merkittävä ja se täydentää, muttei poista henkilökohtaisen kommunikoinnin tarvetta ja arvoa. (Markland 1996, s. 195 ja Young 1995, s. 27) Kun liiketoiminnasta tulee yhä monimutkaisempaa ja maantieteellisesti hajaantuneempaa, niin teknologiasta tulee entistä keskeisempää tehokkaassa työympäristössä. Teknologiaa ei voida enää pitää riippumattomana muista työympäristöön vaikuttavista tekijöistä. (Heath et al. 1996, s. 19)

## **2.2. Vaikutukset työympäristöön**

Kommunikaatio-, informaatio- ja viihdeteknologiat muodostavat yhdessä voimakaimmin kasvavan sektorin globaalissa taloudessa. Ilmiön seurauksena työn luonne ja tarkoitus sekä työntekopaikka muuttuvat. (Harmon-Vaughan 1995, s. 8) Tietokone on nopeasti ja perusteellisesti muuttanut tapaa, jolla työtä tehdään, sekä työskenteilyssä tarvittavia apuvälineitä (Kaplan & Aronoff 1996, s. 6). Henkilökohtaiset tietokoneet (PC) ovat jo nyt mukana madaltamassa suuria organisaatioita ja myös organisaation alemmat portaat saavat yritystä koskevaa tietoa käyttöönsä (Harmon-Vaughan 1995, s. 8 ja Kaplan & Aronoff 1996, s. 9). Kun henkilökohtaiset tietokoneet ovat vähentäneet suurten yritysten keskijohtoa, niin tietoverkot ovat hajauttaneet yritysten toimintoja. Osa yrityksen työntekijöistä voi olla jopa tiukemmin yhteydessä jonkun yhteistyöyrityksen työntekijöihin kuin omaan organisaatioon. (Harmon-Vaughan 1995, s. 8)

### 2.2.1. Vaikutukset fyysiseen työympäristöön

Sähkö- ja tietoliikennekaapeloinnin on oltava kattavaa, jotta työntekijät voivat työskennellä missä vain. Videokonferenssi henkilökohtaisen tietokoneen avulla saattaa esimerkiksi tarvita väliseiniä työntekijöiden välille, jottei taustamelu häiritsisi yhteydenpitoa. Dokumenttien sähköinen tallentaminen johtaa säilytystilojen ja työpöytien pienenemiseen. Näin ollen tilan käyttö tehostuu tai tilaa vapautuu käyttäjää kohden. (Markland 1998, s. 195-196)

Kun teknologia kehittyy ja sähköisen tiedonsiirron kaistanleveys kasvaa, se voi myös vaikuttaa monella tavoin ihmisten käsitykseen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tarpeesta ja tärkeydestä. Jos videoneuvotteluja voidaan käydä yhtä helposti työntekijän tietokoneelta kuin nyt lähetetään sähköposteja, niin myös esteet elektroniseen kommunikaatioon vähenevät. (Young 1995, s. 27) Kehittynyt teknologia ja nykyistä tehokkaampi tiedonsiirto pienentää organisaation toimistopalveluiden tarvetta toimia asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstön läheisyydessä (Sullivan 1996, p. 13). Toisin sanoen organisaation asiakaspalvelutoiminnot voidaan hoitaa edelleen tiloissa, jotka ovat edustavia ja joiden sijainti on hyvä, kuten kaupungin keskustassa, mutta asiakaspalvelua tukevat toimistorutiinit voidaan hoitaa jossain halvemmassa toimitilassa esimerkiksi kaupungin laidalla tai jopa toisessa kaupungissa.

### **3 Corporate Real Estate Management – Yrityksen kiinteistöjen johtaminen**

Corporate Real Estate Management (CREM) voidaan määritellä monella eri lailla. Bon kuvailee CREM:in yksityisten ja julkisten organisaatioiden, jotka eivät ensisijaisesti toimi kiinteistöliiketoiminnassa, käytössä olevien rakennusten ja maa-alueiden hallinnaksi (Bon 1992, s. 13). De Jongen mukaan CREM on yrityksen tilanhallintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa maksimaalinen lisäarvo yrityksen ydinliiketoiminnalle (De Jonge 1996). Nourse määrittelee CREM:in kokoelmaksi toimintoja, jotka liittyvät kiinteistöjen hankintaan, hallintaan ja luopumiseen, kun halutaan saavuttaa kiinteistönkäyttäjän tavoitteet (Nourse 1989). Krumm katsoo CREM:in keskittyvän yrityksen kiinteistöjen ja strategian yhteensovittamiseen sekä lisäarvon hankkimiseen (Krumm 1999, s. 46).

#### **3.1. Lähtökohdat**

Kiinteistöjen merkitystä yhtenä yrityksen resurssina pääoman, teknologian, informaation ja henkilökunnan ohella on väheksytty viimeaikaisessa niin johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa kuin käytännössäkin (Schaefers 1999, s. 301). Ainoastaan Joroff ottaa kiinteistöt mukaan yritysten strategisten resurssien joukkoon (Joroff et al. 1993).

Kiinteistöliiketoiminnan ulkopuolella toimivat yritykset eivät ole kokeneet tarvetta kiinteistöihin erikoistuneelle hallinnolle ja toisaalta yritysjohdolla ei ole ollut tietoa kiinteistöliiketoiminnan perusteista (Nourse 1990). Tämä kaikki siitä huolimatta, että kiinteistöt muodostavat 10-40 prosenttia yritysten koko omaisuudesta. Kiinteistöistä aiheutuvat kulut ovat 5-15 prosenttia yritysten kokonaiskustannuksista (Schaefers 1999, s. 301), joten kiinteistöt ovat tavallisesti yrityksen toiseksi suurin kuluerä heti palkkojen jälkeen (Bon et al. 1994, s. 21). Pelkästään edellä mainitut luvut kertovat kiinteistöjen merkityksestä yrityksille.



Yritykset ovat pitäneet kiinteistöjään pikemminkin rasitteina ja säännöllisten kiinteiden kulujen aiheuttajina kuin omaisuutena, jolla on hyvät mahdollisuudet edesauttaa yrityksen menestystä ja tuottavuutta (Hurt 1988, Teoh 1992).

1990-luvun alkupuoliskon lama Pohjois-Amerikassa ja Länsi-Euroopassa pakotti yritykset järjestelemään organisaatiotaan uudelleen, irtisanomaan työntekijöitään sekä tarkkailemaan kustannuksia. Samaan aikaan alentunut vuokrataso antoi yrityksille mahdollisuuden etsiä uusia edullisempia toimitiloja, joiden laatutaso kuitenkin oli vähintään yhtä hyvä. Lisäksi tieto- ja kommunikaatiotekniikan kehittyminen mahdollisti yritysten toimistorutiinien uudelleen sijoittamisen kalliilta ydinkeskustalueilta halvemmille lähiöalueille. (Krumm 1999, s. 44)

Samalla yritysten johtamista hämmensivät uudet trendit, kuten keskittyminen ydinliiketoimintaan, toimintojen supistaminen, joustava tuotantoprosessi, ulkoistaminen ja pyrkimys sopivan kokoiseen organisaatioon. Näiden muutospaineiden keskipisteessä oli usein myös yritysten kiinteistöomaisuus. (Krumm 1999, s. 45)

### **3.2. Muutospaineet**

Yritysten kiinteistöjen johtaminen ja siihen liittyvät periaatteet ovat alkaneet pikkuhiljaa kiinnostaa yritysten ylintä johtoa. Siihen on vaikuttanut muun muassa informaatio- ja kommunikaatiotekniikan voimakas mukaantulo niin toimisto- kuin tuotantoympäristöissäkin, mikä on radikaalisti muuttanut liiketoimintaprosessien luonnetta ja tilantarpeita (Krumm 1999, s. 2). Toisaalta uudet teknologiat ovat vähentäneet liiketoiminnan sijaintiriippuvaisuutta, nopeuttanut liiketoimintaprosesseja sekä muuttanut fyysisiä markkinoita sähköisiksi (De Jonge 1994). Kiristynyt kotimainen ja kansainvälinen kilpailu pakottaa yritykset kaikilla teollisuudenaloilla järjestelemään uudelleen toimintojaan ja keskittymään ydintoimintoihin ja -palveluihin, kun taas ydinliiketoimintaan kuulumattomia toimintoja supistetaan tai lakkautetaan. Kiinteistötoiminnot ovat yksi näistä uudelleenjärjestelyjen kohteeksi joutuneista toiminnoista. (Ciandella 1996, s. 1)



Kilpailu palveluntarjoajien kanssa, kasvava omistuksen arvon merkitys ja voimistuvat liiketoimintayksiköt vaativat yrityksen kiinteistöyksikköä tarkistamaan omaa rooliaan yrityksen organisaatiossa. Aiemmin kiinteistöyksiköt toimittivat yritysten käyttöön tuotteita ja palveluita, jotka liittyivät kiinteistöihin. Nykyään nämä toiminnot on ulkoistettu tai niitä ollaan ulkoistamassa ulkopuolisille palveluntarjoajille. (Krumm 1999, s. 3)

Kiinteistöillä on kaksi ominaispiirrettä, jotka erottavat ne muista yrityksen kulurakenteeseen vaikuttavista tekijöistä. Ensinnäkin kiinteistöt ovat sekä omaisuutta että merkittävä kassavirtaa tuottava lähde. Tämä tarkoittaa sitä, että useimmat kiinteistöihin liittyvät päätökset vaikuttavat samanaikaisesti yrityksen taseeseen, kassavirtoihin sekä voittoihin ja tappioihin tilinpäätöksessä. Toisekseen kiinteistöillä voidaan käydä jossain määrin kauppaa ja niiden jäännösarvo ainakin nimellisesti pienenee ajan kuluessa. Kiinteistöt ovat myös siinä mielessä ainutlaatuisia, että niitä pidetään pääomamarkkinoilla yhtenä sijoitusomaisuuden lajina, joka kilpailee rahastoissa osakkeiden ja obligaatioiden kanssa. (Monger 2000, s. 14)

Nykyään on enää mahdotonta kiistää sitä tosiasiaa, että kiinteistöt ovat merkittävä kustannuserä yrityksissä ja ne sitovat paljon pääomia. Näin ollen yritykset eivät voi väheksyä kiinteistöjen merkitystä yrityksen arvolle. (Monger 2000, s. 14) Yrityksen omistamat kiinteistöt vaikuttavat yrityksen arvoon sekä ulkoisesti että sisäisesti. Ulkoisesti yrityksen kiinteistöjen merkitys tulee esille siinä, kuinka toimitilojen sijaintiin, suunnitteluun ja käyttöön liittyvät päätökset edistävät tai rajoittavat yrityksen markkinointia ja strategiaa. Sisäisesti yrityksen kiinteistöjen hallinta edistää yrityksen ylimmän johdon, liiketoimintayksiköiden johdon ja ulkopuolisten palvelujentarjoajien päätöksenteon integroimista yrityksen liiketoiminta- ja kiinteistöstrategioiden kanssa, jotta pystytään tarjoamaan tilaa missä tahansa ja siihen liittyviä rahoitusratkaisuja aina niitä tarvittaessa. (Manning & Roulac 1999, s. 268)

### 3.3. Yrityksen kiinteistöjen hallinnoimisen näkökulmat

Yrityksen kiinteistösalkun hallinnoimisessa voidaan erottaa useita eri näkökulmia riippuen siitä, mikä yrityksen yksikkö tai toiminto on milloinkin yhteydessä yrityksen käytössä ja omistuksessa oleviin kiinteistöihin ja niiden hallintaan (Krumm 1999, s. 48). De Jonge ja Suyker ovat löytäneet seuraavat näkökulmat:

1. *Yleisjohtamisen* tavoitteena on täyttää yrityksen tavoitteet taloudellisen voiton ja toiminnan pitkän tähtäimen jatkuvuuden suhteen, sillä kiinteistöihin liittyvät päätökset ovat tehokkaita vain silloin, kun ne tukevat yrityksen strategiaa.
2. *Varallisuuden hallinta* seuraa kiinteistöjen rahoitukseen liittyviä mahdollisuuksia suhteessa koko yrityksen rahoitukseen osana rahoitusresurssien allokointia (kohdentamista) ja tasapainottamista yrityksen ydintoiminnan ja kiinteistöjen välillä.
3. *Tukitoimintojen hallinnan* tavoitteena on optimoida yrityksen ydinliiketoiminnalle tuleva tuki joustavasti.
4. *Kustannusten hallinta* keskittyy kustannusten seurantaan, taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen ja yhtiön asettamien toimintalinjojen seuraamiseen. (De Jonge 1997 ja Suyker 1996)

Kiinteistöjen ja kiinteistöyksikön rooli yrityksessä riippuu yrityksen toimialasta ja siitä, missä kehitysvaiheessa (ks. 3.4. Yrityksen kiinteistötoimintojen evoluutio) kiinteistöyksikkö on sekä yhä useammin myös taloudellisista tekijöistä ja kehittyvästä teknologiasta (Krumm 1999, s. 121 ja 160). Palvelualojen yrityksissä kiinteistöillä ja niiden sijainnilla on luonnollisesti suuri merkitys yrityksen ja sen asiakkaiden välisessä suhteessa. Tämä heijastuu kiinteistöyksikön rooliin palvelualan yrityksissä. Teollisuusyrityksissä taas kiinteistöt on erityisesti suunniteltu teollisuuden prosessien ja tuotteiden vaatimusten mukaan, joten kiinteistöjen elinkaari seuraa hyvin tarkasti valmistettavan tai valmistettavien tuotteiden elinkaarta. (Krumm 1999, s. 121)

Staatististen tekijöiden lisäksi on olemassa eräänlaisia dynaamisia kiinteistötoimintoihin ja olosuhteisiin vaikuttavia tekijöitä, kuten talous ja tekniset innovaatiot. Uusilla informaatioteknologian ja logistiikan kehityksestä aiheutuvilla tuote- ja palvelumuodoilla voi olla suurikin vaikutus yritysten kiinteistöomaisuudelle. Myös sähköisen kaupankäynnin vaikutukset muuttavat sekä rahoitus- että vähittäis- ja tukkukauppanalojen palveluverkostoja huomattavasti. Kiinteistötoimintojen tarkoitus yrityksessä ei tule kuitenkaan muuttumaan. (Krumm 1999, s. 160-161)

Corporate Real Estate Managementin ensisijaisena tavoitteena on luoda läheinen yhteys organisaation liiketoiminta- ja kiinteistöstrategioiden välillä ja ylläpitää sitä (Bon 1992, s. 13). CREM:in haasteena on siirtyminen perinteisestä transaktiosuuntauneesta asenteesta proaktiivisempaan näkökulmaan, jossa keskitytään yrityksen intressiryhmien tarpeisiin (Krumm et al. 1998, s. 372). CREM keskittyy valvomaan omistajan etuja, usein yrityksen rahoitusosaston osana, seuraamalla kiinteistöjen kustannuksia ja tuottoja. Toisaalta taas käyttäjien etujen edistäminen, muun muassa tilojen suunnittelu ja tilankäytön hallinta, kuuluvat CREM:in toimintakenttään. (Krumm 1999, s. 46)

Tulevaisuudessa kiinteistötoimintojen on vastattava yrityksen toiminnan tarkoitusta ja niihin vaikuttavat yrityksen prosessit eivätkä niinkään toiminnot (Bon et al. 1994, s. 20). Tehokas yrityksen kiinteistöyksikkö avustaa yksiköiden johtoa sijaintipäätösten teossa ja toimitilojen suunnittelusta päätettäessä. Toiminnan tavoitteena on pitkän aikavälin kassavirran maksimointi kasvattamalla tuloja ja vähentämällä menoja. (Manning & Roulac 1999, s. 267) Vähentynyt kiinnostus kaikkien kiinteistötoimintojen kontrollointia kohtaan ja lisääntynyt mielenkiinto osakkeenomistajien saamaa tuottoa (shareholder value) kohtaan on saanut yritykset etsimään mahdollisuuksia keventää yrityksen tasetta sekä kasvattamaan tuottojen ja kulujen suhdetta (Krumm 1999, s. 160).



Yrityksen kiinteistöomaisuuden arvo yrityksen toiminnalle ei enää perustu niinkään rahoituksellisiin ja taloudellisiin kriteereihin ja arvoihin, vaan merkitykseen yhtenä yritykselle lisäarvoa tuottavana strategisena resurssina (Krumm 1999, s. 66 ja De Jonge 1996). Kiinteistöomaisuuden lisäarvoa tuottavat elementit ovat De Jongen mukaan seuraavat (De Jonge 1996):

1. *Tuottavuuden kasvattaminen* tarjoamalla yritykselle kunnolliset toimitilat, hyvä sijainti, erilaiset työskentelyvaihtoehdot sekä työntekijöiden sitouttaminen.
2. *Kustannusten alentaminen* kustannusrakennetta kontrolloimalla, tehokkaammalla työtilan käytöllä ja rahoituskustannuksia valvomalla.
3. *Riskien hallinta* hankkimalla joustava kiinteistösalkku, valitsemalla sopivat sijainnit toimitiloille, seuraamalla kiinteistösalkun arvon kehitystä ja valvomalla riskejä rakennusprosessin aikana.
4. *Arvon kasvattaminen* kiinteistöjen myymisen ja ostamisen oikealla ajoituksella, epäsovivien toimitilojen uudistamisella ja kiinteistömarkkinoiden tuntemuksella.
5. *Joustavuuden kasvattaminen* sekä organisaation osalta esimerkiksi työskentelyaikojen ja tilojen käyttöasteen suhteen että omistus- ja rahoitusmuotojen osalta.
6. *Yrityskulttuurin muuttaminen* ottamalla käyttöön edistyksellisiä työskentelymalleja, kuten avokonttorit, etätyö ja satelliittitoimistot.
7. *PR ja markkinoiminen* sivutoimintapisteiden valinnan, rakennusten imagon ja yritysidentiteetin hallitsemisen avulla.

Lisäarvon tuottaminen yritykselle edellyttää, että organisaatiossa on kiinteistöihin perehtynyt asiantuntija tai kiinteistöyksikkö (Krumm 1999, s. 67).

Krummin mukaan muutokset lisäarvoa tuottavan toiminnan asemassa, roolissa ja luonteessa ilmenevät seuraavassa kolmessa tekijässä:

1. Yrityksen pääkonttorin, keskushallinnon ja tukipalvelujen roolin uudelleen muokkauksen seurauksena keskitytään yhä enemmän sisäisten resurssien ja kapasiteetin hallintaan. Näin ollen myös kiinteistötoiminnon merkitys tukitoimintona ja yrityksen sisäisenä resurssina korostuu.

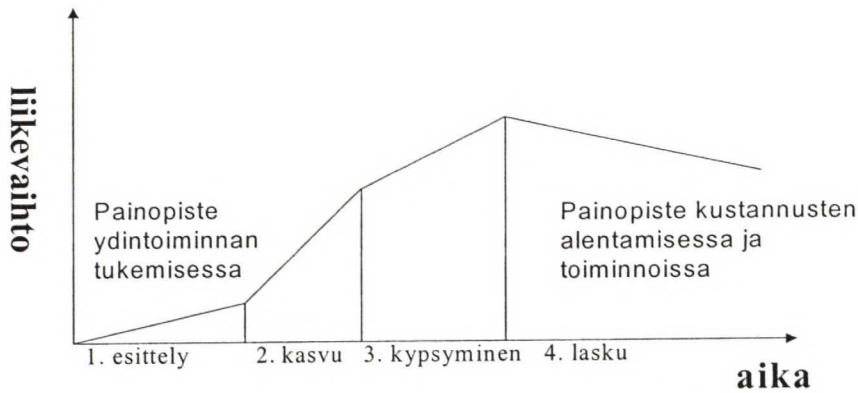


2. Toiminnallisen vastuun hajauttaminen ulkopuolisille yrityksille tai paikallisille organisaatioille vaikeuttaa yrityksen tavoitteiden ja päämäärien toteuttamista, sillä toiminnan koordinointi pääkonttorin ja muiden organisaatioiden välillä on hankalaa.
3. Tiukentuva kilpailu ja halukkuus pienentää kuluja on johtanut siihen, että yritys tunnustaa henkilökunnan sekä tukitoimintojen tuotteilla ja palveluilla tuotetun lisäarvon. Useille kiinteistöjohtajille lisäarvon tuottaminen ja oma rooli hallinnossa on jo kauan keskittynyt päätöksentekoon ja toimintaan. Yrityksen kiinteistötoiminnon tuottama lisäarvo ja kilpailuetu yritykselle perustuvat organisaation kykyyn tuottaa räätälöityjä palveluita ja tuotteita, jotka tyydyttävät kaikki yrityksen vaatimukset. (Krumm 1999, s. 131-132)

### **3.4. Yrityksen kiinteistötoimintojen evoluutio**

Kiinteistöyksikön kehittyminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen: 1.) esittely, 2.) kasvu, 3.) kypsyminen ja 4.) lasku. Elinkaaren alkupäässä painopiste on selvästi yrityksen tuotannon tarvitsemien toimitilojen ja tukitoimintojen hallinnassa (facility management). Kypsyysvaiheen aikana taas kiinteistöjen taloudellinen arvokehitys ja kustannusten minimoiminen saa suuremman painoarvon (asset management). (Krumm 1999, s. 122-123)

Esittelyvaiheessa keskitytään tilojen ja tukipalvelujen hankkimiseen yritykselle. Toimintaa koordinoi ja käsittelee yrityksen johtaja, perustaja tai joku perheenjäsenistä, jos kyseessä on perheyritys. Kasvuvaiheessa hankitaan yrityksen eri toimintoille ja toimipisteille toimitiloja. Tässä vaiheessa tarvitaan jo asiantuntemusta toimitilojen rakentamis- ja vuokraustoiminnassa. Kypsyysvaiheessa tilojen omistus on levinnyt laajalle ja lisäksi sekä rakennetaan että vuokrataan uusia tiloja. Tällöin edellytetään asiantuntemusta myös johtamisessa, lainsäädännössä ja rahoituksessa. Laskuvaiheessa luovutaan epäsovivista tiloista ja tehdään tiukempi ero vuokrattujen ja omistettujen tilojen välille. Toimintoja ulkoistetaan ja kiinteistöyksikön roolia ja tarkoitusta yrityksessä arvioidaan uudestaan. (Krumm 1999, s. 122)



Kuva 3.1.: Yritysten ja niiden kiinteistötoimintojen evoluutio (Krumm 1999, s. 122)

### 3.5. Yrityksen kiinteistöyksikkö

Viime aikoina yritykset ovat perustaneet resurssi- tai palveludivisioonia/yksiköitä, jotka yhdistävät yrityksen henkilöstöhallintoon, informaatioteknologiaan ja kiinteistöihin liittyvät tukipalvelut (Krumm 1999, s. 119). Palvelu- ja tukiyksiköiden päätar koitus on tukea yrityksen ydinliiketoimintaa (Krumm 1999, s. 161). Tehokas kiinteistöyksikkö tukee yrityksen liiketoimintayksiköiden johtoa toimitilojen sijaintiin ja suunnitteluun liittyvissä kysymyksissä, jotta yrityksen pitkän aikavälin kassavirrat kasvavat sekä tuloja suurentamalla että menoja karsimalla (Manning & Roulac 1999, s. 267). Kiinteistöyksikön tehokkuus riippuu siitä, kuinka hyvin kiinteistöomaisuuden transaktiot istuvat yrityksen liiketoimintastrategiaan ja kuinka yrityksen nimenomainen kiinteistöstrategia tukee kiinteistöyksikön toimintaa (Nourse & Roulac 1993, s. 488-489).

Kiinteistöyksikön asema yrityksen organisaatiossa riippuu Flynnin mukaan seuraavista tekijöistä (Flynn 1998, s. 1):

1. *Ylimmän yritysjohdon tuki* on kriittisin asemaan vaikuttava tekijä,
2. laajan organisaatioon, kilpailuun, asiakkaisiin ja teollisuudenalaan liittyvän *tietopankin rakentaminen ja ylläpitäminen*,
3. *toimintatapojen laajentaminen*, sillä ei saa juuttua vanhoihin toimintatapoihin,
4. *proaktiivinen lähestymistapa* yrityksen kiinteistöjen johtamisessa; muutosten aikaansaaminen on oltava itsestään selvää,
5. *kommunikointi*; ei riitä, että kommunikoidaan, vaan myös se, kenen kanssa ja miten kommunikoidaan, ratkaisee,
6. *jatkuva kehittäminen*; ei saa tyytyä nykytilanteeseen,
7. *ulkoistamisen hallinta*; ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen,
8. kiinteistöyksikön *yrittäjälähtöinen toimintatapa*.

Jotta kiinteistöyksikkö pystyy toimimaan tehokkaasti, on sillä oltava tiiviit suhteet liiketoimintayksiköihin yrityksessä. Suhdetta voidaan tiivistää seuraavilla tavoilla (Wenkstern 1998):

1. Kiinteistöyksikköä on markkinoitava yksikkönä, joka voi auttaa yritystä hallitsemaan kustannuksia ja hoitamaan paremmin liiketoiminnan.
2. Kiinteistöyksikön on omaksuttava palveluntarjoajan asenne. Toimimalla yhtä joustavasti ja hyvin kuin muutkin palveluntarjoajat saadaan kiinnitettyä johdon huomio yksikön kykyihin tuottaa etuja yritykselle.
3. Kiinteistöyksikön on lyhennettävä projektien läpimenoaikoja, sillä mitä kauemmin projektit kestävät, sitä enemmän ne maksavat.
4. Kiinteistöyksikön on osallistuttava yrityksen budjetin laatimiseen, jos mahdollista. Kun kiinteistöyksikkö pääsee mukaan toimintaan jo budjetointivaiheessa, tietää se, missä kulloinkin mennään, ja pystyy näin ollen myös paremmin vaikuttamaan asioihin.
5. Kiinteistöyksikön on pidettävä yhteyttä liiketoimintayksiköiden avainhenkilöihin. Sosiaalinen vuorovaikutus parantaa yhteistoimintaa ja vähentää kommunikaation esteitä.



6. Kiinteistöyksikön on ymmärrettävä päätöksentekoa. Jollei tunneta toimintakenttää, jonka kanssa ollaan tekemisissä, on vain pieni mahdollisuus onnistua.
7. Tiedon jakaminen on tärkeää. Jos liiketoimintayksiköille annetaan enemmän säännöllistä tietoa kiinteistöihin liittyvistä kustannuksista ja muista liiketoimintaan vaikuttavista kustannuksista, saa kiinteistöyksikkö paremman vastaston organisaation sisällä ja enemmän luottamusta osakseen.
8. Kiinteistöyksikön on vastattava tuloksista ja kustannusrakenteesta.
9. Asiakkaiden kouluttaminen on oleellista. Liiketoimintayksiköille on opetettava kiinteistöyksikön rooli ja merkitys yhtenä yrityksen menestyksen avaimena.

Yrityksen kiinteistöyksikkö voi toimia viidellä eri tasolla (Manning & Roulac 1996, s. 385-386): Mitä korkeammalla tasolla yksikkö toimii, sitä suurempi on sen vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Nämä tasot ovat:

- 1.) *Isännöitsijät* avustavat liiketoimintayksiköitä toimitilojen kustannustehokkaassa hallinnassa ja hankkimisessa.
- 2.) *Kontrollerit* toimivat ylemmän yritysjohtoon kanssa valvoen työntekijöiden ja toimintojen tilantarvetta toimitilojen käyttökustannusten minimoimiseksi.
- 3.) *Sopimustentekijät* sopivat asioista yrityksen puolesta, jotta säästettäisiin rahaa rahoituksen, organisaation ja sijainninvalinnan avulla yrityksen omaisuutta hallittaessa. Tavoitteena on hyödyntää standardisoituja projektikohtaisia neuvottelu- ja ongelmanratkaisutaitoja liiketoimintayksikköjen muuttuvia tilantarpeita tyydytettäessä.
- 4.) *Sisäiset yrittäjät* työskentelevät liiketoimintayksiköiden johdon kanssa halliten itsenäisesti kiinteistötoimintoja sekä vertaamalla tuottamiaan kiinteistöpalveluja ja -tuotteita niin kustannusten kuin laadunkin osalta ulkopuolisten palveluntarjoajien tarjontaan (benchmarking). Työskentely liiketoimintayksiköiden johdon sekä henkilöstöhallinnon, tietopalvelujen, myynnin ja markkinoinnin kanssa auttaa kiinteistöyksikköä hyödyntämään tuotantoinnovaatioita, parantamaan tuottavuutta ja osallistumaan liiketoimintayksiköiden strategiseen suunnitteluun toimittamalla tarvittavaa tietoa käyttökustannuksista.



5.) *Liiketoimintastrategit* toimivat yrityksen ylimmän johdon ja liiketoimintayksiköiden johdon kanssa auttaen työympäristön, työntekijöiden ja teknologian integroimisessa laajemmaksi strategiaksi. Näin voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja arvoa.

Nämä viisi tasoa eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ylemmällä tasolla hoidetaan myös alempien tasojen tehtäviä. Taulukko 3.1. kuvaa sitä, mitkä tehtävät kuuluvat millekin tasolle.

Kiinteistöyksikön tehtävien eri tasot	Yrityksen hallinto-toiminnot			
	Operaatiot	Markkinat	Henkilöstö	Rahoitus
Isännöitsijä	X			
Kontrolleri	X			X
Sopimusten tekijä	X	X		X
Sisäinen yrittäjä	X	X	X	X
Liiketoimintastrategi	X	X	X	X

*Taulukko 3.1. Yrityksen kiinteistöyksikön ja yrityksen hallinnan toimintojen yhtymäkohdat (Manning & Roulac 1996, s. 387).*

Kiinteistöyksikön tehtäväkenttä voi olla hyvin laaja riippuen yrityksen koosta, kiinteistöjen määrästä ja siitä, kuinka paljon käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita. Kiinteistöyksikön toiminta-alueet voidaan jakaa neljään alueeseen (Brown et al. 1993, s. 5):

1. *Kiinteistövarallisuuden hoito* kattaa kaikkien kiinteistövarallisuuteen liittyvien toimenpiteiden yleisen hoitamisen, kuten kiinteistöjen hankinnan ja myymisen, hallintastrategioiden määrittämisen, rakentamis- ja tukitoimintojen hallinnan, rahoituksen koordinoinnin sekä kaikesta kiinteistöomaisuuteen liittyvästä kirjanpidosta vastaamisen.
2. *Kiinteistöjen ylläpidon ja käytön hallinnointiin* sisältyy kiinteistöjen jokapäiväisestä toimivuudesta ja käytettävyydestä vastaaminen, johon kuuluu kiinteistöön liittyvien tietojen kerääminen, analysointi ja raportointi, vuokralaisten valitseminen ja vuokraustilanteen seuraaminen sekä normaali ylläpito ja tarvittavat parannukset ja korjaukset.

3. *Toimitilas suunnittelu* pitää sisällään toimitiloihin ja tukitoimintoihin liittyvien päätöksenteon ja kehittämisen avustamisen keräämällä sekä yleistä että yksityiskohtaista tietoa olemassa olevasta yrityksen kiinteistövarallisuudesta.
4. *Tukitoimintojen hallintaan* kuuluvat työympäristön toimintojen, laitteiden ja ihmisten tarpeiden koordinointi.

Kiinteistöjä koskevat päätökset eroavat muista yrityksen liiketoiminnan päätöksistä, koska ne ovat kertaluonteisia, niiden vaikutukset ovat pitkäaikaisia, ne vaativat erityistä asiantuntemusta, ne tehdään ainutlaatuisilla markkinoilla ja ne sisältävät omaleimaisia piirteitä (Manning & Roulac 1999, s. 266). Yrityksen kiinteistöihin liittyvillä päätöksillä voi olla hyvinkin suuri merkitys yrityksen taseeseen ja sen tasapainoon, sillä kiinteistöihin sitoutuu ja on sitoutunut paljon pääomaa, joko omaa tai vierasta. Näin ollen kiinteistöyksikön toiminnan tulee olla linjassa yrityksen toimintastrategian kanssa. Lisäksi on otettava huomioon seuraavat seikat (Brown et al. 1993, s. 6):

1. Kiinteistöjä koskevat päätökset ovat aina vähemmän tärkeitä kuin yrityksen varsinaista toimintaa koskevat päätökset.
2. Mikään kiinteistöön liittyvä päätös ei saa tapahtua tyhjiössä, vaan sen pitää olla aina yhteydessä varsinaiseen toimintaan.
3. Jokainen kiinteistöön liittyvä päätös tulisi suunnitella siten, että se tukisi mahdollisimman hyvin yrityksen toiminta-ajatusta.

Kiinteistöjä koskettavat päätökset ja toimenpiteet ovat yleensä taloudellisilta ja fyysisiltä vaikutuksiltaan pitkäaikaisia.

Keskitetty yrityksen kiinteistöyksikkö, joka hyödyntää sekä yksikön ja yritysjohton välistä (vertikaalinen) että muiden yksiköiden välistä (horisontaalinen) synergiaa palvelujen ja tuotteiden toimittamisessa yrityksessä, saavuttaa tuntuvaa kilpailuetua, jota on hankalaa saavuttaa hajautetulla kiinteistöorganisaatiolla tai käyttämällä ulkopuolisia palveluntarjoajia (Krumm 1999, s. 67).

Riittävän suurista liiketoimintayksiköistä saadaan Kanterin mukaan seuraavia etuja (Kanter 1989):

1. *Suuruuden ekonomia* jaettaessa tiettyjä toimintoja ja palveluita,
2. *johtamiskokemukset*, joita voidaan hyödyntää asiantuntemuksen lähteenä päätöksenteossa,
3. organisaation tarjoamat *paremmat uramahdollisuudet*, jotka auttavat houkuttelemaan parasta työvoimaa,
4. *henkilöstöpalvelut*, jotka palvelevat eri liiketoimintayksiköiden erityistarpeita,
5. teknologiaa ja markkinoita koskeva *tiedonvaihto*, jonka avulla laajennetaan yrityksen eri liiketoiminta-alueiden tarvitsemaa tietämystä sekä
6. *yhteiset arvot ja vakiintuneet toimintatavat*, jotka tehostavat yksikön toimintaa.

### 3.6. Kiinteistöyksikön asiakkaat yrityksessä

Yrityksen sisäisten palveluiden tuottajien on helppo unohtaa se tosiasia, että muut yrityksen työntekijät ovat palveluyksikön asiakkaita. Näin ollen on erittäin tärkeää tuntea kaikki erilaiset asiakastyypit. Ei ole nimittäin lainkaan epätavallista, että kiinteistöyksikkö palvelee viittä erilaista asiakasryhmää yrityksen sisällä. Kullakin organisaatiolla on omanlaisiaan asiakkaita, jotka on syytä määritellä tarkasti. Seuraava vaihe kiinteistöyksikön toiminnassa onkin selvittää asiakkaiden odotukset yksiköltä ja mitä ne todella tarvitsevat. Kiinteistöyksikön asiakkaita ovat 1) yrityksen ylin johto, 2) liiketoimintayksiköiden johto, 3) divisioonien operatiivinen johto, 4) toimipaikkojen johto sekä 5) yksittäiset työntekijät yrityksessä. (Flynn 1998, s. 2)



### 3.7. Yrityksen kiinteistöstrategia ja kiinteistöjä koskevat päätökset

Yrityksen kiinteistösalkun hallinnassa tärkeä elementti on kiinteistötoimintojen suhde yrityksen strategiaan (Krumm 1999, s. 55). Aivan liian usein yritysten kiinteistöjä käsitellään sopimusten tekemisen näkökulmasta strategisen ajattelun sijasta. Puutteellinen näkemys siitä, kuinka mikäkin kiinteistöjä koskeva päätös on yhteydessä yrityksen kiinteistöstrategiaan ja viime kädessä yrityksen liiketoimintastrategiaan, pikemminkin haittaa kuin edistää yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Organisaation kiinteistöjä koskevat päätökset ovat vain silloin tehokkaita, kun ne edesauttavat yrityksen liiketoiminnan päämäärien toteuttamista. (Nourse & Roulac 1993, s. 493)

Kiinteistöstrategiat antavat neuvoja siinä, kuinka kiinteistöihin liittyviä päätöksiä tehdään. Kiinteistöstrategiaa ei voida kunnolla luoda, ellei oteta huomioon yrityksen liiketoimintastrategian kiinteistöille asettamien vaatimusten vaikutuksia (Nourse & Roulac 1993, s. 478). Nourse ja Roulac esittelevät kahdeksan eri strategiaa (Nourse & Roulac 1993, ss. 479-484):

1. *Käyttökustannusten minimointi*, jolloin päätökset tehdään kustannusten perusteella ja annetaan myös kuva hintatietoisuudesta palveluntarjoajille.
2. *Joustavuudella* pyritään varautumaan organisaation muuttuviin tilavaatimuksiin mahdollisimman hyvin. Suositaan toimitiloja, jotka voidaan heti muuttaa yrityksen ja muiden käyttäjien käyttövaatimuksia vastaaviksi.
3. *Henkilöstön tavoitteiden edistäminen* tarjoamalla tehokas työympäristö tuottavuuden parantamiseksi sekä pyritään löytämään sellainen sijainti, joka parhaiten tarjoaa työntekijöille näiden tarvitsemia palveluita, kuten liikenneyhteydet, kaupat ja viihdepalvelut.
4. *Markkinointiviestinnän edistäminen*, missä toimitilojen fyysisellä imagolla voidaan mainostaa ja herättää huomiota yrityksen palveluita ja tuotteita kohtaan.
5. *Myynnin ja myyntiprosessin edistäminen* houkuttelemalla asiakkaita vilkkaalla liikepaikalla ja luomalla myymiselle houkutteleva ympäristö.



6. *Tuotannon, toimintojen ja palvelujen tarjoamisen tukeminen ja ohjaaminen* etsimällä ja suunnittelemalla sellaiset toimitilat, joilla tuetaan yrityksen tuotteiden valmistusta tai palveluiden toimittamista sekä suosimalla sellaista sijaintia ja järjestelyjä, jotka ovat edullisia myös asiakkaille ja toimittajille.
7. *Johtamisprosessin ja asiantuntijoiden työn tukeminen* suunnittelemalla rakenteita, jotka vahvistavat johtamisprosessia ja asiantuntijoiden työskentelyä.
8. *Liiketoiminnan kiinteistölle luoman arvon hyödyntäminen* ottamalla huomioon asiakkaiden, työntekijöiden ja toimittajien kysynnän vaikutukset kiinteistölle.

Kiinteistöjä koskevassa päätöksenteossa on aina otettava huomioon sen yhteys yrityksen liiketoimintastrategiaan. Seuraavat seikat ovat tärkeitä tehtäessä kiinteistöjä koskevia päätöksiä. Ne vaikuttavat siihen, millaisia strategioita kulloinkin käytetään ja mitä asioita pidetään toisia tärkeämpinä. (Nourse & Roulac 1993, s. 478-479)

1. Mikä on kiinteistön/kiinteistöjen merkitys yrityksen tuotannon ja palvelujen toiminnoille?
2. Ovatko kiinteistöt keskeisessä roolissa yrityksen tuotteiden jakelussa, kuten elintarviketukkuymyynnissä, vai ovatko ne sivuosassa, kuten yrityksessä, jossa tavarat ja palvelut liikkuvat epäsuorien kanavien kautta.
3. Mikä on maantieteen merkitys liiketoiminnassa? Jos liiketoiminnan määrittää markkina-alue, jolla toimitaan, on sijainnilla tärkeä merkitys.
4. Kuinka tärkeää on organisaation työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus? Niille, joille vuorovaikutus on tärkeää, on muiden työntekijöiden läheisyys oleellista.
5. Kuinka paljon tarvitaan tilaa työntekijää kohden kunkin tyyppisessä työssä?
6. Millaisen viestin yritys haluaa lähettää imagon, käyttäytymisen ja sisäisen ilmapiirin avulla tiloistaan työntekijöille, tavarantoimittajille, asiakkaille, rahoittajille ja muille sidosryhmille, joista yrityksen toiminta on riippuvaista.

Yrityksen kiinteistöihin liittyvät päätökset koskevat kiinteistöjen käyttämistä, kuten kiinteistöjen hankkiminen valvonta, hallitseminen ja luovuttaminen. Kriittisin seikka yrityksen kiinteistöyksikön päätöksenteossa on se, kuinka hyvin päätökset vastaavat yrityksen kiinteistöstrategiaa. (Nourse & Roulac 1993, s. 486-488)

Jotta kiinteistöyksikkö voisi entistä paremmin hoitaa yrityksen kiinteistöpalveluita, täytyy kiinteistöjohtajan etsiä ja hyödyntää esiin tulevia mahdollisuuksia sen sijaan, että odottaa niitä yritysjohtolta. Kiinteistöjohtajalla on myös oltava yritysjohton tuki pystyäkseen vaikuttamaan yrityksen tulokseen. Sitä ennen on kuitenkin osoitettava yritysjohtolle, että on mahdollista vaikuttaa yrityksen tulokseen kiinteistöhallinnon avulla. Toisaalta kiinteistöjohtajan on kyettävä havainnollistamaan, kuinka yrityksen kiinteistöstrategia niveltyy yrityksen liiketoimintastrategiaan ja kuinka se pystyy edistämään sitä. (Manning & Roulac 1996, s. 386)

### **3.8. Yrityksen kiinteistöjen hallinnan tulevaisuus**

#### **3.8.1. Yrityksen tukitoiminnot ja niiden hallinta**

Yrityksen tukitoimintoihin kuuluvat kiinteistöt, henkilöstöhallinto ja tietohallinto. Näiden ydinliiketoimintaan kuulumattomien toimintojen integroitua hallitsemista, jonka tavoitteena on kustannusten alentaminen ja lisäarvon tuottaminen yritykselle, kutsutaan yrityksen sisäisten perusresurssien hallinnaksi (corporate infrastructure resource management). Vakiintuneempi termi on kuitenkin tukitoimintojen hallinta, jota käytetään tässä tutkimuksessa. Se on uusi tapa ajatella taitoja, joita tarvitaan yrityksen liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseksi. Toisaalta kyseessä ovat uudet prosessi- ja organisaatiomallit, joiden avulla integroidaan kaikki yrityksen työympäristön hallitsemisen osa-alueet siten, että pystytään kasvattamaan yrityksen tuottavuutta ja saavutetaan taloudelliset tavoitteet. (IDRC 1998)

Tukitoimintojen hallinta ei kuitenkaan sisällä perinteisen infrastruktuurin osa-alueita, kuten teitä, siltoja, johtoja ynnä muita yhteiskunnan perusrakenteita. Toisaalta yrityksen tietohallinto ei ole missään etulyöntiasemassa muihin yrityksen tukiresursseihin nähden. Yrityksen tukitoimintojen hallinnoimisessa ei ole mitään yhtä mallia, joka sopisi kaikenlaisiin yrityksiin, vaan yrityksen koko ja tyyppi vaikuttavat ajatusmallin toteuttamiseen ja toteutettavuuteen. (IDRC 1998)

### 3.8.2. Tukitoimintojen yhdistäminen

Monissa yrityksissä ydinliiketoimintaan kuulumattomat toiminnot ovat toisistaan riippumattomissa lokeroissa, vaikka näiden toimintojen on kuitenkin työskenneltävä enemmän tai vähemmän yhdessä. Esimerkiksi uudelleensijoittumispäätöstä ei voida tehdä pelkästään kiinteistöjen ehdoilla, vaan myös tieto- ja henkilöstöhallinnon tarpeet on otettava huomioon. (Bergsman 1998, s. 127) Laittamalla koko yritystä palvelevat toiminnot, kuten tietohallinto, kiinteistöt, henkilöstöhallinto, kirjanpito ja viestintä yhden johtajan alaisuuteen riisutaan erillisten yksiköiden byrokratiaa ja alennetaan kustannuksia. Myös divisioonien johto hyötyy uudesta tilanteesta, koska kaikki sisäisiin resursseihin liittyvät palvelut hoituvat samassa yksikössä. Tukitoimintojen yhdistämisen alkuvaiheessa yritykset perustavat tasa-arvoisia tiimejä, joissa ovat kiinteistöjen, henkilöstöhallinnan, tietohallinnon ja joskus taloushallinnon johtajat työskentelemässä yhdessä toimitilojen ja tukipalveluiden hallinnassa (Rothfeder 1999, s. 2).

Tärkein yritysten tukitoimintoihin ja niiden hallintaan vaikuttava asia on alati kasvava paine hallita ydinliiketoiminnasta erillään olevia toimintoja entistä tehokkaammin. Toisaalta myös kehittyvä informaatio- ja kommunikaatioteknologia, markkinoiden globalisoituminen sekä yrityksen osakkeen arvon merkitys toiminnalle vaikuttavat yritysten ydinliiketoimintaan kuulumattomien resurssien hallintaan. (Arend 1998, s. 1)

Yritysten sisältä tulevat paineet johtuvat yritysten liiketoimintojen uudelleenjärjestelyistä, käyttökustannusten supistamistarpeesta sekä yritysten pyrkimyksistä vastata entistä paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Itsenäiset liiketoimintayksiköt saavat entistä enemmän valtaa ja vastuuta yrityksen sisällä ja nekin vaativat entistä enemmän yrityksen kiinteistöyksiköltä. Erityisesti yksiköiden vaatimukset saada käyttää nykyaikaisinta ja tehokkainta informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa sekä samanaikaisesti pitää tilojen käyttökustannukset kurissa asettaa paineita kiinteistöjen hallinnalle yrityksissä. (Noha 1993, s. 511)



### 3.8.3. Vaikutukset yritysten kiinteistöjohtajien toimenkuvaan

Yritysten tukitoimintojen hallitseminen sisältää organisatorisia ja prosessinomaisia malleja, jotka niveltävät työympäristön hallinnan osa-alueet yhteen, jotta tuottavuus kasvaisi ja taloudelliset tavoitteet saavutettaisiin. Myös kiinteistöjohtajien toimenkuva tulee muuttumaan (Arend 1998, s. 2):

1. Kiinteistöjohtajien tarve vähenee.
2. Allianssien hallitsemisessa tarvitaan monialaisia taitoja ja kykyjä.
3. Liiketoiminnan strategina toimiminen on entistä tärkeämpää.
4. Yritysten tukitoimintojen hallinta vaatii uuden tavan ajatella kiinteistöjen arvontuottokykyä.
5. Useat kiinteistö-, tietohallinto- ja henkilöstöhallintotoimet ulkoistetaan yhä edelleen.
6. Millään tukitoiminnolla ei ole suojattua asemaa organisaatiossa.
7. palveluntarjoajien rooli tulee entistä tärkeämmäksi ja haastavammaksi.

Yritysten tukitoimintojen hallitsemisen vaikutuksista tullaan Arendin mukaan keskustelemaan yrityksissä ennemmin tai myöhemmin.



### 3.9. Toimitilapalvelut

International Facility Management Association (IFMA):n mukaan facilities managementissa tarkastellaan käytäntöjä, joiden avulla koordinoidaan fyysistä työympäristöä, ihmisiä ja organisaation työskentelyä käyttäen apuna liikkeenjohdon, arkkitehtuurin sekä käyttäytymis- ja insinööritieteiden periaatteita (IFMA). Centre for Facilities Management määrittää FM:n prosessiksi, jonka avulla organisaatio toimittaa ja ylläpitää tukipalveluja laatuympäristössä täyttääkseen yrityksen strategiset tarpeet (Alexander 1996, s. 1). FM on yksi corporate real estate managementin (CREM) osa-alueista (Bon & al. 1994, s. 18).

FM:n tavoitteena on fyysisessä ympäristössä sopusoinnussa organisaation liiketoiminnan vaatimusten kanssa oleva kiinteistösalkun rakenne. Pitkällä tähtäimellä FM:n kestävä rooli organisaatiossa on rakennettava siten, että lisäarvoa tuotetaan jatkuvasti sopivia ja innovatiivisia toimitilaratkaisuja toimittamalla. Liiketoiminnan haasteisiin vastataan kaikkien liiketoiminnan resurssien hallinnalla siten, että ihmisten, fyysisten tilojen ja teknologian kesken vallitsee tasapaino. (Then 1999, s. 468-469) Keskinäinen sopusointu organisaatiorakenteen, työskentelyprosessien ja fyysisen toimintaympäristön välillä saavutetaan ja yrityksen strategiset tavoitteet toteutuvat, kun toimitilojen vaikutus otetaan huomioon yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa (Then 1999, s. 462).

### 3.9.1. Vaatimukset facilities managementilta

FM:n on täytettävä seuraavanlaiset vaatimukset, jotta tavoitteisiin päästään:

1. On edistettävä tarkoituksellista vuorovaikutusta yrityksen liiketoiminnan suunnittelijoiden ja kiinteistöyksikön henkilöstön välillä, jotta liiketoiminnan päätösten vaikutukset kiinteistöille otetaan huomioon.
2. On luotava johtamisprosesseja, jotka jatkuvasti seuraavat toimitiloihin liittyvien ehtojen ja toiminnan vaatimuksien strategista asiaankuuluvuutta.
3. On huolehdittava kiinteistöyksikön asianmukaisista taidoista ja pätevyydestä, jotta kyetään valvomaan ja arvostelemaan jatkuvasti hankintastrategioita. Näin pystytään hyötymään teknisestä kehityksestä ja markkinoilla olevista tarjouksista.

Toisaalta yrityksen kiinteistöressurssien proaktiivinen hallinta edellyttää yrityksen johdolta selvää strategista ohjausta sekä mitattavissa olevaa panosta operatiiviselta johdolta. (Then 1999, s. 463)

Yrityksen toimitilajohdon on hallittava enemmän asioita kuin koskaan aiemmin, jotta yrityksen toimitilahallinnon tavoitteet saavutetaan. Alan ammattilaisten on hallittava toimitilojen strateginen ja taktinen suunnittelu, rahoituksen suunnitteleminen ja budjetointi, vuokraaminen ja luovuttaminen, laatujohtaminen, benchmarking ja alan parhaat käytännöt (best practices) sekä telekommunikaatio ja sen taustalla oleva teknologia. (Tuveson 1998, s. 14)

### 3.9.2. FM:n rooli yrityksessä

Toimitilapalveluiden päätehtävä on tukea organisaation ydinliiketoimintaa. Liikkeenjohdon ja käytössä olevien kiinteistöjen välistä suhdetta ei kuitenkaan kovin usein ole määritelty strategisella tasolla. Siitä johtuen kiinteistöomaisuus ei vaikuta kovinkaan merkittävästi yrityksen toimintaan, ainakaan suhteessa organisaation yleiseen toimintaan taikka parantuneeseen kannattavuuteen, tuottavuuteen tai asiakasyytyväisyyteen. (Then 1999, s. 467)

Toimitilojen ja niihin liittyvien palveluiden strateginen panos yrityksessä sisältää Tuvesonin mukaan seuraavat asiat:

1. Toimitilapalvelujen *elinkaarikustannusten* johdonmukainen *hallinta* ottaen huomioon liiketoimintayksiköiden strategiat ja kilpailuasemat,
2. *huolehtiminen tuottavasta työympäristöstä*, johon käyttäjät ovat tyytyväisiä,
3. sellainen toimipaikkojen ylläpito, mikä ottaa myös ympäristöasiat huomioon,
4. liiketoimintayksiköiden muuttuvia tarpeita vastaavien tilojen, infrastruktuurin ja palveluiden tarjoaminen sekä
5. innovatiivisten tuotteiden, prosessien ja palveluiden suunnittelemisen ja kehittämisen yrityksen strategian toteuttamisen avuksi.

Yrityksen kiinteistöyksikön asiakkaat vaativat palvelua, laatua, arvoa ja alentuneita kustannuksia rakennusten ylläpidossa ja pitkän tähtäimen käytössä. Näin ollen on tärkeää säilyttää yrityksen kilpailukyky pitämällä kiinteistöjen elinkaarikustannukset ja investointikustannukset tasapainossa. (Tuveson 2000, s. 1)

Yritysten johto odottaa toimitilajohdolta yhä useammin neuvoja palvelutarjonnan tyypeistä ja tasoista, jotka parhaiten vastaavat ydinliiketoiminnan vaatimuksia. Lisäksi tarjolla olevia palveluita on jatkuvasti arvioitava suhteessa palvelujen aiheuttamiin muutoksiin ydinorganisaatiolle. (Carder 1995, s. 7)

### **3.9.3. Muutokset facilities managementin painopisteessä**

Viime vuosina on tullut esille, että FM:n painopisteessä on ollut selkeitä muutoksia sitä mukaa, kun käytännöt ovat kehittyneet. Tehtävät ja toiminnot ovat antaneet tilaa prosesseille ja niiden hallinnalle. Viimeisin muutos on tapahtunut kohti resurssien yhteenliittämistä, jossa tavoitteena on luoda työskentely-ympäristö, jossa ihmiset, prosessit ja kiinteistöt ovat osia laajasta ongelmasta, johon haetaan yleistä ratkaisua. (Then 1999, s. 463) Tästä esimerkkinä on pyrkimys yhdistää yrityksen sisäiset tukitoiminnot ja niiden hallinta yhdeksi kokonaisuudeksi.



## 4 Työympäristö

Työympäristöllä tarkoitetaan puitteita, joissa työskennellään. Työpaikka on yksittäinen toimisto tai muu sellainen yhtenäinen tila, jossa työtä tehdään. (Workplace Forum)

Intuitiivisesti jokainen voi päätellä, että työympäristöönsä tyytymätön työntekijä ei ole niin tuottava kuin olosuhteisiin tyytyväinen työntekijä. Tutkimukset vahvistavat oletuksen: Hyvä työympäristö parantaa tuottavuutta ja huono työympäristö alentaa sitä. (GSA 1999, s. 6) Työntekijöiden toimintaan vaikuttavat suoraan työympäristön ja työvälineiden laatu ja tarkoituksenmukaisuus sekä sellaiset seikat kuten terveellinen ympäristö, asianmukaiset työskentelypisteet sekä hyvät informaatio- ja kommunikointivälineet. (GSA 1999, s. 30) Työpaikat, jotka on suunniteltu siten, että työntekijät voivat vaikuttaa työskentelyolosuhteisiinsa, voivat parantaa työntekijöiden tuottavuutta ja yrityksen tulosta (Scott 1997, s. 20).

### 4.1. Työympäristön uudistuspaineet

Työympäristön merkitys yritykselle ja sen henkilökunnalle, yritysimagolle sekä tuottavuudelle on erityisen tärkeä. Becker ja Steele ovat löytäneet seuraavia työympäristön muuttumiseen vaikuttavia tekijöitä:

1. Kilpailu koventuu niin kansallisesti kuin kansainvälisestikin.
2. Kiinteiden kulujen ja ylläpitokustannusten noususta johtuen kannattavuus heikkenee.
3. Työvoiman taustat ovat sekalaiset (ikä, sukupuoli, perhe, etninen alkuperä yms.).
4. Kiinnostus tiimityöskentelyä ja yhteistyötä kohtaan on kasvanut, koska tuotteet ja palvelut tulevat yhä monimutkaisemmiksi ja kalliimmiksi sekä toisaalta tuotteiden kehitysprosessia on koko ajan nopeutettava.
5. Ympäristötekijät asettavat rajoituksia (ilmansaasteet, liikenneuhkat yms.).

6. Uusi informaatiotekniikka tulee liiketoimintaan, mikä näyttää tarjoavan toisaalta rajattomat mahdollisuudet tuottavuuden parantamiseen, mutta toisaalta imee taloudellisia resursseja hälyttävällä nopeudella.
7. Uudet johtamisfilosofiat ja –käytännöt, jotka rohkaisevat yritysjohtoa antamaan enemmän valtaa ja vastuuta alemmillekin organisaation tasoille sekä hajauttamaan päätöksentekoa.
8. Kustannusten alentaminen, ensisijaisesti alentamalla työntekijöiden määrää, keskittämällä henkilökuntaa muutamiin toimipisteisiin, pienentämällä tilavaatimuksia, rajoittamalla varustehankintoja, ja suunnittelemalla liiketoimintaprosessit uudelleen, jotta ne toimisivat entistä tehokkaammin. (Becker & Steele 1995, s. 10).

Liiketoiminta, teollisuus, julkinen hallinto ja yleishyödylliset organisaatiot joutuvat eri tavoin vastaamaan muutospaineisiin: liiketoiminnan tarkoitusta ja strategiaa ajatellaan uudestaan, työskentelyprosesseja muokataan uudelleen, korkeampaa laatua ja parempaa tehokkuutta tavoitellaan ja organisaatioita muokataan vähemmän hierarkkiseksi. (Horgen et al 1999, s. 5)

## **4.2. Työnteon muuttuva luonne**

Työnteon ja liiketoiminnan luonteet muuttuvat jatkuvasti. Näin ollen myös toimitilojen on vastattava jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. McGregorin mukaan seuraavat seikat tulevat muuttamaan työnteon luonnetta:

1. Tiukka kansainvälinen kilpailu kiristää entisestään tuotteiden suunnittelua ja jakelua. Tämä aikaansaa kysyntää taloudelliset, laadulliset ja joustavuuden vaatimukset täyttävälle toimitiloille.
2. Työympäristö tarjoaa rajattomat puitteet työntekijöille järjestellä tietoa ja ylläpitää vuorovaikutusta. Työntekijöille on annettava mahdollisuus valita vapaasti työskentelyn aika, paikka ja tapa.

3. Kustannusten ja resurssien käytön pienentämisen seurauksena toimitilojen, teknologian ja erityisesti ihmisten on oltava siellä, missä niitä kulloinkin tarvitaan. Organisaatioihin kuuluu erilaisia työntekijöitä koko tuotteen tai palvelun toimitusketjusta, kuten ydinhenkilöstö, itsensä työllistäneet, partnerit, freelancerit, alihankkijat ja etätyöntekijät.
4. Tehokkaan informaatioteknologian ja kommunikaatiojärjestelmien käyttäminen mahdollistaa eri puolille hajaantuneiden liiketoimintaprosessien tehokkaan hallinnan ja kontrollin riippumatta ajasta ja paikasta. Tämä mahdollistaa työntekijöiden globaalin työskentelyn kotoa käsin.
5. Entistä korkeammat laatuvaatimukset ja alhaisemmat kustannukset eivät saa olla toisiaan poissulkevia ominaisuuksia, vaan välttämättömiä edellytyksiä liiketoiminnan kilpailukyvyille.

Toimitilojen on tuettava näitä kaikkia työntekijöiden ja liiketoiminnan tarpeita nyt ja tulevaisuudessa. (McGregor 2000 s. 138-139)

#### **4.2.1. Informaatio- ja viihdeteknologian vaikutukset työympäristöön**

Informaatioteknologia on tärkein työympäristöön vaikuttava muutostekijä (Duffy 1997, s. 52). Informaatio- ja kommunikaatioteknologia mahdollistaa uusia vaihtoehtoja sekä yksittäisille työntekijöille että koko organisaatiolle (Bradley & Woodling 2000, s. 164). Uudet informaatio- ja viihdeteknologiat aiheuttavat seuraavia ilmiöitä:

1. Työn sisältö ja tarkoitus muuttuvat uurastamisesta tiedon vipuvaikutukseksi organisaatiossa.
2. Useat työntekijät työskentelevät vuorovaikutteisesti useassa eri paikassa samanaikaisesti eri aikoina.
3. Ihmisten tarve muodostaa muodollisia organisaatioita muuttuu.
4. Perinteiseen tiedon omistamiseen ja hierarkioihin perustuva valvonta heikkenee.
5. Tuottajan ja asiakkaan välinen suhde lähenee.
6. Toimittajien ja asiakkaiden väliset tietoverkot integroituvat.
7. Toiminnat, joilla ei ole merkitystä yrityksen arvolle, ulkoistetaan.



Näiden edellä mainittujen ilmiöiden seurauksena työskentelyn tietointensiivisyys kasvaa voimakkaasti ja se taas vaatii suurempia resursseja tiedon käsittelyyn ja välittämiseen. (Bradley & Woodling 2000, s. 163)

#### **4.2.2. Työntekijöiden tarpeet**

Työntekijöiden palkat ovat yritysten suurin menoerä. Näin ollen ei ole yhdentekevää, kuinka työntekijöitä kohdellaan yrityksissä. Työntekijät haluavat muun muassa (Asknew 2000):

1. Olla ylpeitä omasta työpaikastaan.
2. Toimia yhteisöllisesti ja tiimeissä.
3. Valaistuksen ja LVI-tekniikan on toimittava luotettavasti, joustavasti ja ohjattavasti.
4. Saada työpaikalla auringonvaloa ja raitista ilmaa.
5. Olla arvostettuja ja tulla kuulluksi tiimin jäsenenä.
6. Harjoitusta ja mahdollisuuksia oppia uutta.
7. Hyvin tehdyn työn huomioimista.
8. Kunnollista palkkausta ja osakeoptioita.

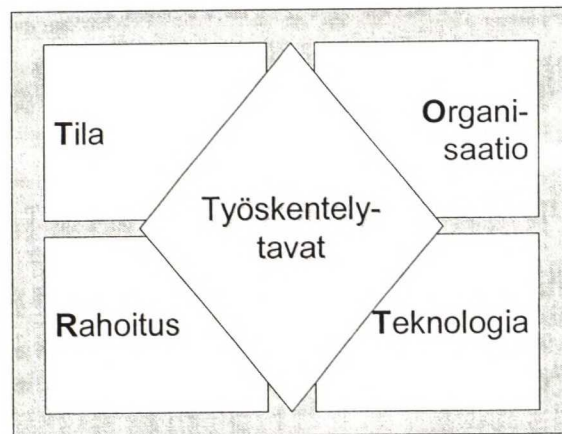
Teknologian parissa työskentelevät työntekijät poikkeavat yleensä työskentelyta-voiltaan muusta organisaatiosta. Erityisesti ohjelmisto- tai kehitysosastoilla työskentelevät saattavat työskennellä iltaisin ja öisin. Välillä he menevät kotiin lepäämään tai ottavat päiväunet työpaikalla. Näin ollen heidän vaatimuksensa työympäristölle poikkeavat olennaisesti muista työntekijöistä. (Ahuja 1999)

### 4.3. Työympäristön näkökulmat

Työympäristö organisaation strategisena elementtinä on enemmän kuin vain puitteet, joissa työtä tehdään. Se on riippuvainen tilasta, organisaatiosta, rahoituksesta ja teknologiasta. Nämä neljä tekijää ovat toisistaan riippuvaisia. Muutos yhdessä näkökulmassa edellyttää muutoksia myös muissa tekijöissä. Muutosten tuloksena syntyy mahdollisuuksia, joita ei muuten olisi olemassa. Työympäristön tavoitteena on saavuttaa dynaaminen yhtenäisyys työn ja työympäristöön vaikuttavien tekijöiden välillä. (Horgen et al. 1999, s. 8-9)

Horgen et al.  
Excellence by Design. Transforming Workplace and Work Practice.  
John Wiley & Sons Inc. US. 1999. P. 9.

## TYÖYMPÄRISTÖN NELJÄ ULOTTUVUUTTA



Kuva 4.1.: Työympäristön neljä ulottuvuutta (Horgen et al., 1999 s. 9.)

## 4.4. Työympäristöön vaikuttavat elementit

On olemassa kolme eri peruselementtiä, jotka on otettava huomioon työympäristöä muokattaessa:

1. **Ihmiset:** Tämä elementti sisältää yksilöt, jotka työskentelevät organisaatiossa, työskentelyprosessit, joita käyttämällä työntekijät suorittavat tehtäviä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä työympäristön työskentelykulttuuri, joka määrittelee kyseisen organisaation. Työympäristön pitää edistää kulttuuria, joka on progressiivista, ystävällistä, suvaitsevaista ja motivoivaa.
2. **Tilat:** Sisältää sellaiset rakenteet ja perusratkaisut, jotka majoittavat ja tukevat niiden käyttäjiä sekä käyttäjien tekemää työtä. Perusrakenteen täytyy tukea työskentelytapoja ja ihmisten käyttämää teknologiaa sekä tarjota tilat, jotka ovat turvalliset, kutsuvat, tehokkaat, hyvin hoidetut ja houkuttelevat osaavaa työvoimaa.
3. **Teknologia:** Siihen sisältyvät kaikki työvälineet, jotka tukevat ja mahdollistavat työntekijöiden työssään tarvitseman kommunikoinnin ja tiedon käsittelyn.

Nämä kolme elementtiä voidaan käsittää yhtenä kokonaisuutena, kun halutaan tyydyttää työympäristön tarpeita. (GSA 1999, s. 36-37)

## 4.5. Vaihtoehtoiset strategiat työympäristön kehittämiseksi

Vaihtoehtoiset työympäristöstrategiat ovat uudenaikaisia lähestymistapoja, joiden avulla kehitetään työympäristöä. Uusilla lähestymistavoilla määritetään miten, milloin ja missä ihmiset työskentelevät sekä kuinka vastataan uusien liiketoimintaprosessien, työskentelymuotojen ja tukijärjestelmien tuomiin haasteisiin. (Heath & Thorn-Silverton 1997, s. 1)



Vaihtoehtoisia työpaikkastrategioita on kehitetty tilan käytön tehostamiseksi (Gilleard & Rees, 1998, s. 133). Strategioiden tarkoituksena on edistää tiimien toimintaa, työpaikan ulkopuolella tapahtuvaa työskentelyä, verkkoteknologian käyttöä ja telekommunikaatioteknologioiden joustavuutta (Heath & Thorn-Silverton, s. 1). Lopullisena tavoitteena on kuitenkin tuottavuuden parantaminen (Ewell 1997, s. 2).

Strategiat voidaan jaotella sen perusteella, onko kyse työpaikan käytäntöjen uudelleen suunnittelusta, erilaisista työpistevaihtoehdoista vaiko työpaikan ulkopuolella toteutettavista vaihtoehdoista (Gilleard & Rees, 1998, s. 134). Nämä ovat vaihtoehtoja perinteiselle yksilöidylle kiinteälle henkilökohtaiselle työpisteelle toimistossa. Vaihtoehtoiset työympäristöstrategiat vaihtelevat laajuudeltaan ja tyypiltään yrityksestä toiseen (Heath & Thorn-Silverton 1997, s. 1). Jotkut vaihtoehdoista eivät edellytä työntekijöiden työskentelevän päivittäin fyysisellä työpaikalla ja toiset vaihtoehdot tarjoavat innovatiivisia käyttötapoja olemassa oleville toimitiloille (GSA 1999, s. 40).

Joustavat työaikatarkaisut maksimoivat toimistotilan käytön (Gilleard & Rees, 1998, s. 134). Näin jokainen työntekijä pystyy parhaiten sovittamaan omat aikataulunsa työn suhteen ja näin myös kansainvälisten yhteyksien ylläpitäminen helpottuu, kun työajoissa otetaan huomioon aikaeron vaikutukset toimittaessa kansainvälisesti.

Modifioiduilla toimistokäytännöillä parannetaan tuottavuutta ja tehokkuutta sekä tuetaan organisaation tavoitteita esimerkiksi kansainvälisiä menettelytapoja käyttöönottamalla (Gilleard & Rees, 1998, s. 134). Richertin mukaan menestyvä vaihtoehtoinen työympäristöohjelma sisältää kolme ulottuvuutta: fyysisen, organisatorisen ja teknisen. Kaikki kolme osa-aluetta pitää suunnitella ja kehittää siten, että kukin voi tukea samanaikaisesti kahta muuta. Tärkeintä on ymmärtää, miten ihmiset työskentelevät sekä kuinka organisaatio ja tekniikka tukevat sitä kunnolla. (Richards 1996, s. 65)

#### 4.5.1. Erilaiset työpistevaihtoehdot

Vaihtoehtoisia tapoja toteuttaa työskentelypiste ovat vapaan sijainnin periaate, hotelliperiaate, ryhmäpiste, jaettu työtila, projektitiimin työpiste ja toimintapisteet (Gilleard & Rees, 1998, s. 134).

##### Vapaan sijainnin periaate

Vapaata sijaintia käytetään tavallisesti suurissa avoimissa tiloissa, joissa on useita työpisteitä. Vapaassa sijainnissa työpiste on ensimmäisenä pisteeseen tulleen käytössä niin kauan kuin tämä sitä tarvitsee (Gilleard & Rees, 1998, s. 134). Työpistettä ei varata etukäteen (GSA, 1999, s. 109).

##### Hotelliperiaate

Hotelliperiaatteen mukaan työpiste varataan etukäteen tietyksi ajaksi, kuten hotellihuone. Jotta periaate toimisi, on varausajan ja pisteen käyttöönottoajan oltava mahdollisimman lyhyitä, sillä työntekijöiden on voitava saapua työpisteeseen ja aloittaa työskentely siinä mahdollisimman nopeasti (Gsa, 1999, s. 109).

##### Ryhmäpiste

Ryhmäpiste on ryhmä- ja tiimityöskentelyä varten tarkoitettu työpiste, jota voidaan käyttää tietty aika (Gilleard & Rees, 1998, s. 134). Tiimeille voi olla sekä avoimia että suljettuja tiloja. Avoimiin tiloihin voi tarvittaessa mahtua isokin ryhmä ja työskentely on siellä epämuodollista. Suljettu tila on tarkoitettu muodollisille tapaamisille sekä tiedostojen ja aineiston säilyttämiseen. (Lyne 1999, s. 6)

##### Jaettu työtila

Jaettua työtilaa ja siihen kuuluvia työvälineitä voi käyttää kaksi tai useampi työntekijä joko samanaikaisesti tai eri aikaan (Gilleard & Rees, 1998, s. 134).

##### Projektitiimin työpiste

Projektitiimin työympäristön on oltava joustava, jotta se tukee mahdollisimman hyvin tiimin työskentelyä tiimin laajentuessa ja supistuessa (Gilleard & Rees, 1998, s. 134).

## Toimintapiste

Toimintapisteet on tarkoitettu palvelemaan erilaisten yksittäisten työntekijöiden ja ryhmien toimintaa. Tällaisia pisteitä ovat muun muassa aula-alueet, konferenssialueet ja työskentelytiskit (Gilleard & Rees, 1998, s. 134). Nämä epämuodolliset sosiaaliset alueet ovat yhteydessä työympäristöön rohkaisten kaikkia työntekijöitä ottamaan osaa vapaamuotoiseen tiedon ja kokemusten jakamiseen, tarjoamalla ympäristön epämuodolliseen toimintaan niin itsenäisesti kuin yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa (Lyne 1999, s. 6).

Varsinaisen toimipisteen ulkopuolella toteutettavia työskentelyvaihtoehtoja ovat etätyöskentely, satelliittitoimistot, siirrettävät etätyöskentelykeskukset ja virtuaalitoimistot (Gilleard & Rees, 1998, s. 134). Jotta näitä työskentelymuotoja pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti, on käytettävä teknologian suomia mahdollisuuksia. Tietoliikenneyhteydet sekä pääsy yhteisiin tiedostoihin ja tietokantoihin vähentävät ajan ja paikan merkitystä toimiston ulkopuolella työskenneltäessä. (Becker & Steele 1995, s. 113).

## Etätyöskentely

Etätyöskentelyssä yhdistetään teknologian avulla kotona ja työpaikalla työskentely. Työntekijä käyttää omaa työpistettään työpaikalla kerran viikossa tai useammin (Gilleard & Rees, 1998, s. 134).

## Satelliittitoimisto

Satelliittitoimisto on etätyöskentely-ympäristö, jossa on kaikki työskentelyssä tarvittavat välineet ja tilat kuten organisaation päätoimipisteessäkin. Tällaiset tilat antavat työntekijöille mahdollisuuden työskennellä lähempänä kotia ja vähentää matkustustarvetta. Eri organisaatiot ja niiden henkilökunta voivat jakaa tiloja tai niitä voidaan varata tiettyjen ryhmien käyttöön. Tavallisesti satelliittitoimistoissa käytetään vapaan työpisteen periaatetta tai hotelliperiaatetta työtilojen järjestämisessä ja hallinnassa (GSA, 1999, s. 110).



#### Siirrettävät etätyöskentelykeskukset

Siirrettävät etätyöskentelykeskukset tarjoavat samat palvelut kuin satelliittitoimistot. Ne myös toimivat muuten samalla tavalla, mutta ne sijaitsevat asiakkaiden toimipisteiden läheisyydessä ja niitä käyttävät asiakkaiden kanssa toimivat työntekijät, jotka käyttävät pelkästään kyseistä etätyöskentelykeskusta tai jakavat työaikansa jonkun toisen toimipisteen kanssa (Gilleard & Rees, 1998, s. 134).

#### Virtuaalitoimisto

Virtuaalitoimistot antavat työntekijöille mahdollisuuden tehdä toimistotöitä kannettavan teknologian avulla (Gilleard & Rees, 1998, s. 134). Työskentely ei ole sidoksissa tiettyyn aikaan tai paikkaan, vaan töitä voidaan tehdä esimerkiksi autossa, hotellissa, lentokoneessa tai ravintolassa (GSA, 1999, s. 109-110). Virtuaalitoimisto on siis siellä, missä työntekijä kulloinkin tekee töitään (Becker & Steele 1995, s. 113).

### **4.5.2. Vaihtoehtoisten työympäristöstrategioiden käyttöönotto**

Vaihtoehtoista työympäristöstrategiaa ei pitäisi ottaa käyttöön ainoastaan siksi, että se on trendikästä ja saattaa säästää kustannuksissa. Sen sijaan on otettava tarkkaan huomioon, missä ovat parhaat paikat työskennellä, kuinka organisaatio voi parhaiten pitää motivoitunutta henkilöstöä sekä varmistaa, että yritys saavuttaa halutun lopputuloksen. (Stocks 1998, s. 31) Jotta uuden vaihtoehtoisen työympäristöstrategian käyttöönotto onnistuisi, käyttöönottoprojektin on oltava hyvin hallinnassa ja toisaalta loppukäyttäjien on myös oltava mukana koko prosessin ajan. Kun työntekijät ovat prosessissa mukana, pystytään paremmin varmistumaan siitä, että työympäristöstrategia soveltuu työntekijöiden vaatimuksiin ja tarpeisiin, että työntekijät ymmärtävät paremmin uuden käyttöönotettavan innovaation luonteen ja että he kokevat paremmin uuden innovaation tuomat hyödyt. (Becker & al. 1994, s. 1-2.)

Vaihtoehtoinen työympäristöstrategia voidaan ottaa käyttöön joko kustannusperusteisesta tai liiketoimintaperusteisesta lähtökohdasta. Liiketoimintalähtöisessä ajattelumallissa uudet vaihtoehtoiset työympäristöstrategiat toteutetaan osana koko liiketoiminnan uudelleensuunnitteluprosessia, jossa kustannussäästöt ovat sekundäärinen, joskin olennainen osa hyödyistä. Saavutettu tehokkuus liiketoimintalähtöisissä tapauksissa tulee organisaatorakenteessa, toiminnan mittaamisessa sekä itse liiketoimintaprosesseissa tapahtuvista muutoksista. (Becker & Steele 1995, s. 123) Organisaatiot, jotka ovat noudattaneet liiketoimintalähtöistä lähestymistapaa, ovat olleet menestyksekkäämpiä myös uusien työympäristöinnovaatioiden käyttöönotossa kuin ne organisaatiot, jotka ovat toimineet kustannusperusteisesti. Liiketoimintalähtöisyys innovaatioiden suhteen on kannustanut johtoa ja työntekijöitä innovaatioiden käyttöönotossa ja muutoksien tekemisessä liiketoimintakäytännöissä. Liiketoimintalähtöisyydessä ymmärretään myös se, että työympäristö on monimutkainen järjestelmä, jossa kaikkien elementtien on oltava harmoniassa. Pelkkä tilankäytön muuttaminen ei riitä. (Becker & al 1994, s. 1-2) Seuraava taulukko (4.1.) tuo esille lähestymistapojen ominaisuudet eri toimenpiteiden suhteen.

*Taulukko 4.1. : Kustannuslähtöisen ja liiketoimintalähtöisen näkökulman vertailu vaihtoehtoisen työympäristöstrategian käyttöönotossa (Becker et al. 1994, s. 2).*

Toimenpide	Liiketoimintalähtöiset strategiat	Kustannuslähtöiset strategiat
Organisatoriset tavoitteet	Keskittyy liiketoimintaan painottuviin haasteisiin, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaation tapaan hoitaa liiketoimintansa	Keskittyy vähentämään kiinteistöjä tai käytössä olevaa tilaa muuttamalla tilankäyttöpolitiikkaa
Uudelleenarviointi, kuinka ja missä työtä tehdään	keskittyy enemmän työympäristön uudelleensuunnitteluun	eliminoidaan tässä vaiheessa käyttöönottoprosessia
Perusteellisten muutosten tekeminen liiketoimintakäytännöissä	keskittyy työn uudelleenarvioinnin tulosten ympärille aiheuttaa usein merkittäviä muutoksia johtamisfilosofiasa, työkäyttäytymisessä, asenteessa ja kulttuurissa	eliminoidaan tässä vaiheessa käyttöönottoprosessia
Vaihtoehtoisten työympäristöstrategioiden kehittäminen	ovat aikaisempien vaiheiden tuloksia kehitetään liiketoimintakäytäntöjen muutosten tukemiseksi mietitään edustaako tämä strategia tehokkainta ympäristöä	keskittyy enemmän kustannusterkuin liiketoiminnan ympärille  mietitään pysyvätkö työntekijät työskentelemään samassa ympäristössä ilman merkittäviä haittoja tehokkuudessa
Muutosten hallinta organisatorisen muutoksen tukena	jatkuva prosessi käyttäjien auttamiseksi siirtymisessä nykytilanteesta haluttuun tilanteeseen	eliminoidaan usein prosessista



## **4.6. Integroitu työympäristöstrategia**

Integroitu työympäristöstrategia on Franklin Beckerin mukaan tapa määritellä uudestaan, kuinka työtä tehdään sekä kuinka luodaan sellaisia organisaatio-, teknologia- ja työympäristöratkaisuja, jotka tukevat tehokasta työskentelyä (Ouye 1996, s. 4). Joroffin mukaan integroidun työympäristöstrategian tavoitteena on tukea luovien ja joustavien työympäristöstrategioiden nopeaa käyttöönottoa kehittämällä puitteet, jotka keskittyvät tapoihin, valmentamiseen, tietotekniikkaan, toimitiloihin ja työskentelymenetelmiin, jotka parantavat työntekijöiden tuottavuutta sekä tukevat työn ja muun elämän välisen tasapainon saavuttamista (Joroff 2000). Integroitu työympäristö on yhteistyön sekä työympäristön kehittämisen ja ylläpidon monitavoitteisen lähestymistavan tulos, jonka avulla yhdistetään organisaation kiinteistön suunnittelu organisaation strategisiin tavoitteisiin liiketoiminnassa (GSA 1999, s. 25). Integroitu työympäristö voidaan kuvailla yhtenäisenä järjestelmänä, joka luovasti yhdistää fyysisen ympäristön ja työntekijöiden tiimien luonteet sekä ymmärtää liiketoiminnan prosesseja, työskentelyprosesseja, henkilöstöhallintoa, informaatioteknologian ja informaation käyttöä, kommunikointia, muutosjohtamista ja tilojen suunnittelua (Chilton & Baldry 1997, s. 188).

### **4.6.1. Integroidun työympäristöstrategian kehittäminen**

Sopiva sijainnin, informaatioteknologian ja työprosessin kombinaatio vaihtelee sen mukaan, millaista on kulloinkin tehtävän työn luonne, missä vaiheessa projekti on ja kuinka kokeneita projektin työntekijät ovat. Integroitu työympäristöstrategia ei tarjoa työntekijöille kaikkea, mitä nämä haluavat, mutta se ottaa huomioon myös sen, että ihmiset ovat erilaisia, kuten myös heidän tapansa työskennellä. Näin ollen strategian tavoitteena on luoda erilaisia lähestymistapoja työn tekemiseen, jotta samaa tai eri työtä eri lailla tekevät työntekijät voivat valita heille kulloinkin sopivimman tavan työskennellä. Vaihtoehdot ovat löyhästi sidoksissa toisiinsa. Työntekijät voivat vaihdella vaihtoehdosta toiseen tilanteen ja tarpeiden mukaan, ja informaatio kulkee joustavasti paikasta toiseen ja on käytettävissä aina siellä, missä kukin työntekijä sitä kulloinkin tarvitsee. (Becker & Steele 1995, s. 137)

Integroitujen työympäristöstrategioiden kehittämisen pitäisi olla tiimityöskentelyä, jossa on mukana ihmisiä sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta. Näitä prosessiin osallistuvia toimijoita ovat rakentamisen asiantuntijat, tilan käyttäjät, kaikki organisaation johdon tasot ja henkilöstö- ja tietohallinnon, viestinnän sekä rahoituksen ammattilaiset. (GSA 1999, s. 26).

#### 4.6.2. Integroidun työympäristöstrategian erityispiirteet

Ouyen mukaan ei ole olemassa mitään yhtä lähestymistapaa tai ihanteellista integroitua työympäristöratkaisua, mutta tiettyjä yleisiä teemoja on olemassa (Ouye 1996, s. 4-5):

1. *Henkilökohtaisen työpisteen* suunnittelua ohjaavat työntekijän toiminnan tarpeet sekä organisaation tai sidosryhmän aseman vaatimat standardit.
2. *Työntekijän käytössä on useita työpisteitä.* Niiden suunnittelussa kiinnitetään enemmän huomiota yksilöiden ja ryhmän tuottavuuden parantamiseen muualla kuin henkilökohtaisessa työpisteessä. Informaatioteknologiat tukevat työskentelyä riippumatta siitä, missä ja milloin työskennellään.
3. *Epävirallisella vuorovaikutuksella on entistä tärkeämpi merkitys.* Tuottavuus ei ole vain yksilön työn ja muodollisen vuorovaikutuksen tulosta, vaan epämuodollisella ja spontaanilla vuorovaikutuksella on usein todella tärkeä osuus tuottavuuden lisäämisessä.
4. *Työskentely tapahtuu tiimeissä ja etätiimeissä.* Hierarkiaan ja yksilöihin perustuvia organisaatioita muutetaan tiimeihin perustuviksi. Näille varataan tiimityöskentelytiloja, projektihuoneita sekä enemmän niin muodollisia kuin epämuodollisiakin yhteisiä tapaamisalueita.
5. *Vaihtoehtoiset strategiat työympäristön kehittämiseksi* (Katso luku. 4.4.)
6. *Kaikki inhimilliset tarpeet huomioidaan entistä paremmin.* Työntekijöiden elämänlaatua ja työolosuhteita parannetaan tarjoamalla ilmaisia virvoitusjuomia, laadukkaita lounas- ja kahvilapalveluja jne.

#### **4.6.3. Integroitujen työympäristöstrategioiden vaikutukset fyysiseen työympäristöön**

Organisaatioissa tulee tapahtumaan merkittäviä muutoksia. Ne vaikuttavat kahdella tapaa työympäristöön. Ensinnäkin vähennykset henkilöstön määrässä ja henkilöstörakenteen uudelleenjärjestelyt, jotka toteutetaan kustannusten pienentämiseksi, johtavat usein työympäristön uudelleensuunnitteluun. Toiseksi tilojen käyttö- ja ylläpitokustannukset ovat yleensä toiseksi suurin kuluerä organisaatiossa, joten tilojen käytön välitön uudelleenarviointi on tarpeen, etenkin jos halutaan saavuttaa organisaation toiminnan tavoitteet. (Chilton & Baldry 1997, s. 193).

Chilton & Baldryn tutkimus integroitujen työympäristöstrategioiden vaikutuksista toimistotiloille löysi seuraavanlaisia tuloksia:

1. Muuttuvilla kommunikointirakenteiden piirteillä on dramaattinen vaikutuksensa organisaatioiden tietyille osille ja vaikutukset työympäristölle on tunnistettava ja niihin on reagoitava.
2. Teknologian työympäristölle suomat edut on hyödynnettävä työntekijöiden tehokkuuden parantamiseksi.
3. Johdon on oltava tietoinen työympäristön kustannusvaikutuksista, jotta voidaan luoda tehokasta toimintaa edistävä optimaalinen työskentely-ympäristö.
4. Työympäristön uudelleen keksiminen on johtanut useisiin työympäristöstrategioihin, joita tukevat kommunikaatio- ja informaatioteknologian innovaatiot.

Yleisesti ottaen työympäristön uudelleensuunnittelu voi olla ratkaisu erinäisiin organisatorisiin ja rakennukseen liittyviin ongelmiin. Se tarjoaa mahdollisuuden alen-  
taa käyttökustannuksia sekä kasvattaa työntekijöiden työskentelytehokkuutta ja tyy-  
tyväisyyttä. (Chilton & Baldry 1997, s. 193-194)



## 4.7. Työympäristön tulevaisuus

Joroffin mukaan tulevaisuuden työympäristö ei ole pelkästään fyysinen tila eikä myöskään kyberavaruus, vaan niiden molempien yhdistelmä (Lyne 1999). Kiinteistötalouden instituutin (KTI) tulevaisuuden työpaikkaa tutkinut selvitys totesi työskentely-ympäristössä olevan muun muassa seuraavia kehitystrendejä:

1. Pohjaratkaisuissa avotilojen ja suljettujen tilojen yhdistelmät tulevat olemaan yleisimpiä.
2. Tilarakenteet ovat räätälöityjä käyttäjän vaatimuksien mukaisiksi.
3. Tilankäytössä tavoitteena ei enää ole käytettävissä olevan tilan supistaminen (downsizing), vaan tilojen määrän on joustettava kulloisenkin tarpeen mukaan (rightsizing).
4. Kiinteän työpisteen syrjäyttää työskentely milloin missäkin.
5. Toimitiloja ei enää käsitellä kustannuserinä taseessa, vaan resursseina henkilöstön, tiedon yms. ohella. (Heikkilä et al., 2000, s. 43)

## 5 Toimitilapalvelujen ulkoistaminen

Palveluiden ulkoistamisessa vastuu yrityksen palveluista siirretään sopimuksella ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Siitä lähtien yritys huolehtii ainoastaan ulkoistamis-sopimuksesta ja ulkopuolinen palveluntarjoaja vastaa varsinaisista palveluista. (IFMA)

Tiukentunut kilpailu niin kotimaassa kuin ulkomaillakin pakottaa yritykset kaikilla teollisuudenaloilla järjestelemään toimintojaan uudelleen ja keskittymään ydintuot-teisiin ja –palveluihin sekä pienentämään tai lakkauttamaan kokonaan ydinliiketoimintaan kuulumattomia yrityksen osia. Kiinteistöt ovat yksi monista liiketoiminnan osista, joita järjestellään uudestaan. (Ciandella 1996, s. 1) Kiinteistötoimintojen ulkoistaminen on ollut monissa tapauksissa yhteydessä yrityksen tavoitteeseen vähentää työntekijöitä ja säästää kustannuksia (Bergsman 1998, s. 124). Säästöjen lisäksi yritykset pyrkivät maksimoimaan vuokraamiensa ja omistamiensa toimitilojen arvon liiketoiminnalle (Ciandella 1996, s. 2).

Ulkoistamalla yritykset voivat entistä paremmin keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa, kun yrityksen tukitoiminnoista vastaa ulkopuolinen organisaatio, jonka ydinliiketoimintaa kyseinen tukipalvelu taas on (Monger 2000, s. 15). Palveluntarjoajat ovat kiinteistöalan ammattilaisia, jotka pystyvät hoitamaan kiinteistöpalveluja paremmin, tehokkaammin ja pitkällä aikavälillä myös edullisemmin kuin yrityksen oma organisaatio (Bergsman 1998, s. 124). Myös globaaleilla markkinoilla vaadittava joustavuus paranee, kun enää ei tarvitse keskittyä tukitoimintojen ylläpitämiseen, vaan voidaan nopeasti reagoida markkinoiden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Ulkoiset kiinteistöpalvelujen tarjoajat voivat auttaa yrityksiä hyödyntämään eteen tulevia mahdollisuuksia ilman korkeita aloituskustannuksia ja rasittavia kiinteitä kustannuksia. (Ciandella 1996, s.4) Lisäksi ulkoistaminen vapauttaa yrityksen pääomia, joita voidaan sijoittaa uudestaan (Joroff 2000).

National Association of Corporate Real Estate Executives (NACORE):n tutkimuksen mukaan yli kaksikolmasosaa tutkimukseen osallistuneista kiinteistöjohtajista kertoi palvelujen laadun parantuneen ulkoistamisen myötä, mutta vain 51 prosenttia havaitsi kustannussäästöjä. Toisaalta palveluiden toiminnan ja joustavuuden seurauksia on vaikeaa mitata. (Ciandella 1996, s. 5)

Ulkoistamisessa piilee aina omat riskinsä. Toimintojaan ulkoistavan yrityksen kannalta riskejä ovat yritysjohton tuen puute prosessissa, se, että yritysjohtoa ei kuunnella alempana organisaatiossa, odotukset eivät täyty, hinnat nousevat, palvelut eivät kehity tai ne jopa huononevat, luovuuden puute sekä puutteellinen tiedonkulku ja raportointi. Palvelun tarjoajan näkökulmasta mahdollisia riskejä ovat johdon tuen puute, se, että kustannusten alentaminen on ainut tavoite, määrällisiä tavoitteita ei saavuteta, kustannuksia ei kyetä kattamaan, lyhyet sopimukset ja purkavat ehdot sopimuksissa, voittotavoitteita ei saavuteta sekä liian suuret, kohtuuttomat vaatimukset. (Joroff 2000)

Palveluja tarjoavien yritysten on täytettävä tietyt asiakasyrityksen asettamat kriteerit, jotta yritys saa hoidettavakseen ulkoistetun toiminnon. Kansainvälinen tietotekniikkayritys Hewlett-Packard arvostelee palveluntarjoajat Tuvesonin mukaan niiden käyttämien teknologioiden, palvelun laadun, palvelualltiuden, palvelujen luotettavuuden, kustannusten, ympäristövastuullisuuden sekä liiketoiminnan toisarvoisten seikkojen perusteella (Tuveson 2000, s. 2). NACOREN ja konsulttiyritys Deloitte & Touchen yhteinen tutkimus osoittaa, että tärkein valintakriteeri on palveluntarjoajan kokemus ja toisella sijalla ovat kustannukset. U. B. Upton kiinteistökonsultointiyritys Cushman & Wakefieldiltä listaa seitsemän tekijää: henkilöstön laatu, palvelujen laajuus, maantieteellinen kattavuus, tekniset apuvälineet, asiakkaan kulttuuriin sopeutuminen, lisäarvoa tuottavien palvelujen luominen sekä joustavuus. (Bell 2000, s. 4)



Ulkoistaminen ei välttämättä ole aina paras vaihtoehto, mutta se tuskin koskaan on huonoinakaan käytettävissä oleva vaihtoehto toimintojen uudelleenjärjestelyissä. Päätettäessä ulkoistamisesta on ensin selvitettävä, mitä toimintoja ulkoistetaan. Sitten arvioidaan vaihtoehdot joko organisaation sisällä tai puolueetonta kolmatta osapuolta apuna käyttäen. Vaihtoehtojen arvioinnin tueksi on syytä laatia sisäinen malli, jota käytetään ulkopuolisten palvelun tarjoajien vertailemiseksi. Ulkoistettaessa on syytä muistaa seuraavat seikat:

1. Ulkoistettavan yksikön osaaminen ei ole yrityksen ydinosasta. Näin ollen yksikön henkilöstön ura- ja kehitysmahdollisuudet organisaatiossa rajoittuvat entisestään mahdollisen ulkoistamisen myötä. Se taas lisää henkilöstön vastustusta ulkoistamista kohtaan.
2. Organisaation sijoituspäätöksiä ohjaavat pääoman tuotot. Niinpä yrityksellä ei ole yleensä halua sitoa pääomiaan toimintoihin, jotka tuottavat huonommin kuin muut.
3. Muuttuvassa toimintaympäristössä joustavuuden merkitys korostuu erityisesti. Kyky hankkia lisää tilaa ja luopua tarpeettomista tiloista organisaation kulloisenkin tarpeen mukaan on merkittävä kilpailuetu yritykselle.
4. Ulkoistamisen strateginen hyödyntäminen voi mahdollistaa toiminnan, joka ottaa huomioon kaikki muut edellä mainitut seikat. (Flynn 1998, s. 4-5)

Kiinteistöjen ulkoistamiseen tulee vaikuttamaan kiinteistömassojen omistuksen keskittymiseen kiinteistösijoitusyhtiöille ja institutionaalisille sijoittajille. Näin kiinteistöjen hallinnoiminen siirtyy harvojen kiinteistösijoittajien vastuulle. Samalla kiinteistöpalvelujen ulkoistajien määrä supistuu. Keskittyminen ei kuitenkaan tule vaikuttamaan palvelun tarjoajien rooliin, sillä kiinteistöpalvelujen ulkoistamisen tarve ja kiinteistöjen määrä eivät kokonaisuudessaan muutu. (Bergsman 1998, s. 126) Ensimmäisen ulkoistamisaallon positiiviset tulokset ja ennen kaikkea hyvät tuotot lisäävät myös tarjottavia palveluita ja toisaalta asiakasyritysten tarve edelleen tehostaa toimintojaan pitää yllä ulkopuolisten palveluiden kysyntää tulevaisuudessakin (Cianella 1996, s. 7).

Kun yhteistyötoiminta näiden välillä laajenee, palveluntarjoajista tulee asiakasyritysten konsultteja ja kumppaneita, (Bell 2000, s. 2). Strategiset allianssit ulkopuolisten palveluyritysten kanssa tulevat olemaan menestyksekkäitä, koska ne tarjoavat yritysten kaipaamaa joustavuutta liiketoimintaan. Toinen syy, miksi yritykset etsivät ulkopuolisten yritysten apua, on teknologia. 1990-luvulle saakka kiinteistöjohtajat väheksyivät tietotekniikan vallankumousta ja sen merkitystä, mutta yritysten strategiset kumppanit voivat nopeasti saattaa yritykset ajantasalle tietokoneohjelmistojen ja -verkkojen osalta. (Ciandella 1996, s. 4).

## **Osa II:      Empiirinen tutkimus (haastattelut)**

Empiirisen osan tutkimusmenetelmäksi valittiin haastattelututkimus siksi, että näin saataisiin ajantasaista käytännön tietoa yrityksissä tila- ja palveluasioden parissa työskenteleviltä alan ammattilaisilta sekä oman toimen ohessa kyseessä olevia asioita pohtivilta henkilöiltä. Haastatteluiden yhteydessä myös käytännön työelämässä toimivat joutuivat pohtimaan tutkimusaiheeseen liittyviä asioita.

### **6 Haastattelututkimus**

#### **6.1. Haastateltavien valinta**

Tärkeimpänä tavoitteena haastateltavien valinnassa oli saada haastatella henkilöitä sellaisista yrityksistä, joissa on vastikään tapahtunut tai tapahtumassa muutoksia organisaation tai toimitilojen suhteen. Näin ollen tutkimuksen aihepiiri ja siihen liittyvät kysymykset olivat ajankohtaisia haastatelluissa organisaatioissa. Toissijaisena tavoitteena oli saada mukaan erikokoisia organisaatioita eri toimialoilta. Haastattelujen määrässä tavoitteena oli 10-15 haastattelua. Suuremmassa otoksessa vastaukset alkaisivat jo toistaa toistensa sisältöä.

Yhteydenotot lähetettiin kahdellekymmenelle pääkaupunkiseudulla toimivalle yritykselle. Viiden yrityksen yhteyshenkilöä ei tavoitettu ja kolmelle henkilölle ehdotettu haastattelu ei sopinut kiireisen aikataulun vuoksi. Kaiken kaikkiaan haastattelu sovittiin kahdentoista eri yrityksen kanssa. Yhdessä yrityksessä haastateltiin kahta henkilöä eri yksiköistä, koska kyseessä oli niin suuri yritys.



## **6.2. Haastateltavat**

Haastateltavat henkilöt olivat joko kokopäiväisesti tai oman toimensa ohella vastuussa yrityksen toimitilojen ja toimitilapalveluiden hallinnosta ja hankinnasta.

### **6.2.1. Asema organisaatiossa**

Kaikki haastatellut henkilöt olivat joko johtaja- tai päällikkötason tehtävissä yrityksessä. Seitsemän oli johtajia ja kuusi päällikköä. Yleisimmät nimikkeet olivat aluejohtaja ja kiinteistöpäällikkö, joita kumpiakin oli kaksi. Viisi henkilöä toimi päätoimisesti yrityksen kiinteistö- ja tilahallinnossa.

### **6.2.2. Yksikkö**

Kolmessa suurimmissa yrityksessä oli oma kiinteistö- tai tilayksikkönsä. Muissa kiinteistö- ja tila-asiat hoidettiin osana hallintoa tai sisäisiä palveluita. Pienimmissä yrityksissä vastasi joku hallinnossa työskentelevä henkilö tila-asioista oman toimensa ohella tapauskohtaisesti. Kiinteistö- ja tilahallinnon yksiköt toimivat yleisesti joko suoraan yritysjohton tai rahoitusosaston alaisena.

### **6.2.3. Koko**

Haastatteluihin osallistuneiden yritysten koko vaihteli neljän hengen palveluyrityksestä yli kuudenkymmenen tuhannen työntekijän maailmanlaajuiseen konserniin. Henkilöstön mediaani oli 250 työntekijää. Kolmessa suurimmassa yrityksessä oli keskimäärin noin 24 000 työntekijää ja kolmessa pienimmässä yrityksessä 44 työntekijää. Viisi suurinta yritystä kuului Talouselämä-lehden 500 suurinta yritystä-listalle (Talouselämä 1999). Viisi yritystä oli listattu pörssissä ja lisäksi yksi oli pörssiin aikojien listalla (HEX 2000).

#### 6.2.4. Toimiala

Yritykset edustivat energiantuotannon, julkishallinnon, palveluiden, suunnittelun ja tietoliikenteen toimialoja. Tietoliikennesektorilta oli seitsemän yritystä, mikä kuvastaa alan tilantarpeiden ja yritysten organisaatioiden suurta muutosta tällä hetkellä Suomessa.

#### 6.2.5. Kiinteistöjen hallinta

Hallittavien tilojen määrä vaihteli yrityksittäin. Suurin käytössä oleva pinta-ala oli 2 000 000 m<sup>2</sup> ja pienin 650 m<sup>2</sup>. Pinta-alan mediaani oli 7 500 m<sup>2</sup>. Kolmen suurimman yrityksen keskimääräinen käytössä oleva pinta-ala oli noin 800 000 m<sup>2</sup> ja kolmen pienimmän käyttämä pinta-ala oli keskimäärin 2000 m<sup>2</sup>.

Kaikissa yrityksissä tiloja ja palveluita koskevat päätökset tehdään itse ja vuokrasopimuksia hallinnoidaan itse, mutta kaikissa organisaatioissa ainakin osa palveluista on ulkoistettu. Tilojen hallinnan tavoitteet vaihtelevat, mutta yleisenä tavoitteena on tarjota ajanmukaiset, tehokkaat, turvalliset, toimivat ja viihtyisät tilat yrityksen ydintoiminnan tueksi.

#### 6.2.6. Kiinteistöjen omistus

Vain neljällä haastatellulla organisaatiolla oli kiinteistöjä omistuksessaan ja niistäkin osa pyrki luopumaan omistuksista. Kiinteistöomistuksen suuruus vaihteli 30 miljoonasta markasta 6 miljardiin markkaan. Kiinteistöomaisuutta oli keskimäärin 1,6 miljardia markkaa ja mediaani oli 200 miljoonaa markkaa. Tärkein syy, miksi kiinteistöjä ylipäättään omistettiin, oli se, ettei toimialalle sopivia kiinteistöjä ole mahdollista saada vuokramarkkinoilta.

### **6.2.7. Kiinteistöjen käyttötarkoitus**

Pääosin haastateltavien käytössä olevat tilat olivat toimistotiloja. Osa tiloista oli asiakaspalvelu-, testi-, varasto-, arkisto- ja laboratoriotiloja. Tilat olivat etupäässä työntekijöiden käytössä, mutta myös asiakkaat ja yrityksen käyttämät ulkopuoliset palveluntarjoajat käyttivät tiloja.

### **6.2.8. Kiinteistöjen merkitys**

Kiinteistöjen merkitys yritysten työntekijöille on olennainen, sillä ne ovat osa toimintaympäristöä, jossa ydinliiketoiminta tapahtuu. Asiakkaille kiinteistöjen merkitys on vähäisempi. Ne ovat osa yrityksen palveluita ja joissain tapauksissa myös osa imagoa.



## 6.3. Haastattelujen suorittaminen

Haastattelut tehtiin välillä 31.10.-29.11. 2000.. Haastattelukysymykset (Liite 2) lähetettiin haastateltaville noin viikkoa ennen haastattelua. Haastattelun jälkeen puh-  
taaksi kirjoitetut vastaukset lähetettiin haastateltavien kommentoitaviksi mahdollisia  
korjauksia tai tarkennuksia varten.

### 6.3.1. Kysymykset

Kysymyksiä oli yhteensä 64 kappaletta, joista 38 monivalintakysymystä ja 26  
avointa kysymystä (ks. Liite 2). Kysymykset oli laadittu siten, että niihin kyettiin  
vastaamaan yhdessä tunnissa. Haastattelut kestivät käytännössä 1-2 tuntia, mutta ne  
kyettiin viemään läpi tavoitteeksi asetetussa yhdessä tunnissa hyvin. Haastattelun  
alkuosassa olivat ikään kuin taustatietoa hakevat kysymykset, jotka selvittivät ylei-  
sesti toisaalta vastaajan ydintoiminnan perusasioita ja toisaalta kiinteistö- tai tilahal-  
linnon piirteitä. Näistä kysymyksistä 17 oli avointa ja 21 monivalintakysymystä. Osa  
taustakysymyksistä jäi vastaamatta, koska ne oli suunnattu ensisijaisesti kiinteistöjä  
omistaville organisaatioille.

Toinen kysymysosio käsitteli työympäristöä, siihen vaikuttavien tekijöiden merki-  
tystä ja toisaalta työympäristön merkitystä eri asioille. Kaikki osion kysymykset oli-  
vat monivalintakysymyksiä.

Viimeinen osa kysymyksistä käsitteli itse tutkimusongelmaan liittyviä asioita. Aluksi  
kysyttiin informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittymisen vaikutuksista or-  
ganisaatioille ja työympäristölle. Kolmanneksi selvitettiin mielipiteitä organisaation  
muuttumisen vaikutuksista työympäristölle. Sitten kysyttiin työympäristön muutok-  
sen vaikutuksia toisaalta olemassa oleville toimitiloille, toisaalta uusille toimitiloille.  
Lopuksi selvitettiin näkemyksiä työympäristön ja toimitilojen muutoksen vaikutuk-  
sista toimitilapalveluille.

## 6.4. Saadut vastaukset

### 6.4.1. Työympäristö (taulukko ja sen tulkinta)

Työympäristön ja siihen vaikuttavien tekijöiden merkitystä selvitettiin 17:llä monivalintakysymyksellä:

TYÖYMPÄRISTÖÖN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	1=erittäin vähäinen, ..., 5=erittäin suuri				
	1	2	3	4	5
Tilan muunneltavuus	1		1	4	7
Viihtyisyys				5	8
Työntekijöiden tarvitsemat palvelut (parturi, kuntosali etc.)	1	3	4	4	1
Työturvallisuus		1	2	2	8
Yrityksen organisaatio		2	2	7	2
Tilan tyyppi (avokonttori, koppelkonttori etc.)		1		4	8
Virkistys- ja lepoalueet			4	7	2
Tietotekniikka			1	2	10
Kommunikaatiotekniikka			1	2	10
Uudet vaihtoehtoiset työskentelymuodot (etätyö, mobiilisyö etc.)		1		7	5
Ulkoistettut palvelut (catering, siivous, posti, etc)	2	2	2	5	2

TYÖYMPÄRISTÖN MERKITYS	1=erittäin vähäinen, ..., 5=erittäin suuri				
	1	2	3	4	5
Yrityksen kilpailukyvyille			3	6	3
Työntekijöiden tuottavuudelle			3	4	6
Uusien työntekijöiden rekrytoinnille	1	1	2	5	4
Työntekijöiden viihtyvyydelle				7	6
Työntekijöiden sitoutuneisuudelle	1	6	2	4	
Yrityksen imagolle		2	7	1	3

Kuva 6.1.: Työympäristöön vaikuttavat tekijät sekä työympäristön merkitys. Yhteenveto vastauksista.

## Työympäristöön vaikuttavat tekijät

Merkittävimmät työympäristöön vaikuttavat tekijät olivat tieto- ja kommunikaatiotekniikka. Yhdeksän haastateltavaa nosti ne merkittävimmiksi tekijöiksi. Seuraavaksi merkittävämmäksi tekijäksi osoittautui viihtyisyys. Toisaalta vastaukset hajaantuivat eniten sekä työntekijöiden tarvitsemien henkilökohtaisten palveluiden että ulkoistettujen palvelujen kohdalla.

Tietotekniikan merkityksen kommentoitiin olevan entistä tärkeämpi. Viihtyisyys oli yksi organisaation tilahallinnon tavoitteista useassa haastatellussa organisaatiossa; etenkin, jos toimialalla on kova kilpailu työntekijöistä. Toisaalta viihtyvyyttä pidettiin subjektiivisena, yksilöllisenä asiana, johon on vaikeaa vaikuttaa yhdenvertaisesti. Palvelujen osalta edellytetään ammattitaitoa. Lisäksi mainittiin, että joidenkin työntekijöiden tarvitsemien palveluiden merkitys huomataan vasta, kun se loppuu.

## Työympäristön merkitys

Suurin merkitys työympäristöllä on haastattelujen perusteella työntekijöiden viihtyvyydelle. Seuraavaksi eniten työympäristöllä on vaikutusta työntekijöiden tuottavuudelle ja yrityksen kilpailukyvyille. Selvästi vähiten työympäristö vaikuttaa haastattelujen mielestä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa.

Työntekijöiden viihtyvyydellä todettiin olevan vaikutus työntekijöiden tuottavuuteen ja sillä lopulta yrityksen kilpailukykyyn. Työympäristö ja etenkin sen subjektiiviset elementit vaikuttavat työntekijöiden tuottavuuteen vasta, kun työympäristön fyysiset perusasiat ovat kunnossa. Pätevistä työntekijöistä kilpailevilla toimialoilla työympäristön merkitys työntekijöiden viihtyisyydelle ja tuottavuudelle on suuri.



#### **6.4.2. Kuinka informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen vaikuttaa organisaatioihin?**

Haastatteluissa todettiin informaatio- ja kommunikaatioteknologian vaikuttavan yrityksen organisaation rakenteeseen ja toimintaan. Organisaatioista tulee rakenteeltaan epämuodollisempia, löyhempiä ja matalampia ja ne muuttuvat sekä nopeammin että useammin kuin aiemmin. Organisaation rakenteeseen vaikuttaa eniten tehokkaampi tiedonkulku, joka lähentää organisaation eri osia. Kun toimintoja keskitetään ja automatisoidaan, avustavien ja rutiiniluonteisten tehtävien tekijät tulevat tarpeettomiksi ja organisaatiot ohenevat.

Organisaatioiden toiminta muuttuu siten, että oikeaa tietoa on oikeaan aikaan oikeiden henkilöiden saatavilla. Näin ollen organisaatio on huomattavasti tehokkaampi ja joustavampi ja se on ajan tasalla riippumatta siitä, missä organisaatio kulloinkin toimii. Toisaalta uusien apuvälineiden jatkuva opetteleminen vie työntekijöiden aikaa.

#### **6.4.3. Kuinka informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen vaikuttaa työympäristöön?**

Työympäristö muuttuu siten, että tiedonkulku tehostuu ja joustavuus sekä ajan, paikan että fyysisen ympäristön suhteen paranee. Tiedonkulun tehostuminen parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä. Joustavuus lisää valinnanvapautta työskentelyn suhteen; voi valita missä, milloin ja miten kulloinkin työskentelee. Vapaammat työajat ja erilaiset työskentelymuodot tiivistävät tilankäyttöä.

Työpisteet tiivistyvät ja niistä kaikista tulee samanlaisia, koska kenelläkään ei ole omaa työpistettä. Se taas tekee pisteistä persoonattomia ja ne eivät välttämättä ole enää yhtä viihtyisiä, jolloin työntekijän tyytyväisyys ja tuottavuus huononevat.

#### **6.4.4. Kuinka muutokset organisaatiossa vaikuttavat työympäristöön?**

Organisaatiot muuttuvat joillakin toimialoilla jatkuvasti ja muutokset edellyttävät muuttoa ja järjestelyitä työympäristössä. Muutokset edellyttävät ympäristöltä joustavuutta ja mukautuvuutta, jotta muutoista ei ole haittaa organisaation toiminnalle eikä työntekijöiden viihtyvyydelle.

Organisaation rakenne ei ilmene istumajärjestyksestä, mutta tiimit toimivat omina ryhminään joko avotilassa tai omassa tiimityöskentelytilassaan. Tiimit toimivat itseohjautuvasti eikä organisaatiolla ole enää niin suurta merkitystä. Muutokset tiimeissä vaikuttavat fyysiseen työympäristöön.

#### **6.4.5. Kuinka muutokset työympäristössä vaikuttavat yrityksen olemassa oleviin toimitiloihin?**

Perustan on oltava muunneltavissa niin tilojen kuin niihin liittyvän infrastruktuurin (verkot, ilmastointi, lämmitys, valaistus jne.) osalta. Joustavan avotilan tarve kasvaa, sillä silloin voidaan fyysistä työympäristöä muokata vapaasti kevyitä väliseiniä yms. pystyttämällä. Tällöin myös työpisteiden sijoittelu ja siirtäminen on helppoa.

Avotilan lisäksi tarvitaan enemmän tilavia ja muunneltavia muusta ympäristöstä eristettyjä tiimityöskentelytiloja, joissa on kaikki tarvittava infrastruktuuri. Myös ajanmukaisten kokous-, neuvottelu-, virkistys- ja lepotilojen tarve kasvaa, koska yhä suurempi osa työpäivästä käytetään kokouksiin ja palavereihin ja toisaalta halutaan tukea työntekijöiden välistä epämuodollista kommunikointia.

Sen sijaan varasto- ja arkistotilojen tarve vähenee, koska lomakkeet ja asiakirjapohjat ovat sähköisessä muodossa ja sekä asiakirjat että tiedot talletetaan sähköisesti.

#### **6.4.6. Kuinka muutokset työympäristössä vaikuttavat yrityksen tuleviin toimitiloihin?**

Toimitiloja käyttävät erilaiset ihmiset, jotka työskentelevät eri aikoina eri paikoissa ja eri tiimeissä, joten tilojen on oltava muunneltavia. Varsinaisen itsenäisen työskentelyn tilan pitää olla avotilaa ja lisäksi on oltava erityyppisiä vapaasti käytettäviä tai etukäteen varattavia tiloja eri toimintoja varten. Tiloissa on oltava epämuodollisia virkistyskeaita, joissa työntekijät voivat vaihtaa ajatuksiaan keskenään tai rentoutua työn lomassa.

Toimitilaa suunniteltaessa ei voida tehdä kovinkaan pitkälle meneviä valintoja tilojen yksityiskohtien suhteen, koska käyttäjien toiminta, organisaatio, tuotteet ja asiakkaat muuttuvat joillakin toimialoilla niin nopeasti, että kun toimitila on käyttövalmis, on se jo epätarkoituksenmukainen.

#### **6.4.7. Kuinka muutokset työympäristössä vaikuttavat yrityksen tarvitsemiin toimitilapalveluihin?**

Yrityksen toiminnan mittakaavan muuttuminen aiheuttaa aina ulkoistettujen palveluiden tarpeen sekä sisällön ja laadun uudelleen määrittämisen, jotta palvelut tukevat edelleen parhaalla mahdollisella tavalla organisaation ydintoimintaa. Organisaation kasvaessa ulkoisten palveluiden painoarvo ja tarve yleensä kasvavat. Tällöin myös palveluilta vaaditaan entistä parempaa laatua ja luotettavuutta. Missään tapauksessa muutos toiminnassa ei saa vaikuttaa huonontavasti palveluiden laatuun tai sisältöön.



#### **6.4.8. Kuinka muutokset yrityksen toimitiloissa vaikuttavat yrityksen tarvitsemiin toimitilapalveluihin?**

Toimitiloissa käytettävät materiaalit ja järjestelmät vaativat palveluiden toimittajilta korkeaa ammattitaitoa ja osaamista. Ongelmatilanteissa palveluiden on toimittava nopeasti, jotta yritysten ydintoiminta ei häiriinny.

Palveluiden on mukauduttava, kun organisaatio, toiminta tai toimitilat muuttuvat. Yritysten on kyettävä hallitsemaan palveluita sekä sisällöllisesti että laadullisesti sopimustekniikan avulla muuttuvassa toimintaympäristössä. Toisin sanoen palveluita on osattava ostaa.

### **6.5. Tulosten analysointi**

Haastattelutulosten analysoinnissa selvitetään, vaikuttaako yrityksen koko tai toimiala työympäristöön, toimitiloihin ja palveluihin liittyvien kysymysten vastauksiin.

#### **6.5.1. Yrityksen koon vaikutus**

Organisaatio

Muutosten vaikutukset yrityksen organisaatioille vaihtelevat organisaation koon mukaan. Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä keskitytään entistä tiiviimmin ydinbisnekseen, kun enää ei tarvitse tehdä rutiinitehtäviä. Pienissä yrityksissä tiedonkulku tehostuu ja sen myötä päätöksenteko nopeutuu.

## Työympäristöön vaikuttavat tekijät

Työympäristöön vaikuttavina tekijöinä kaikenkokoisille yrityksille tärkeimpiä ovat viihtyisyys, tilan tyyppi sekä tieto- ja kommunikaatiotekniikka. Vähiten tärkeitä tekijöitä ovat ulkoistetut palvelut. Suurille yrityksille suhteellisesti vähiten tärkeitä tekijöitä ovat henkilökunnan tarvitsemat sekä ulkoistetut palvelut. Pienille yrityksille erityisen tärkeä tekijä on työturvallisuus.

## Työympäristön merkitys

Työympäristöllä on eniten merkitystä kaiken kokoisissa yrityksissä työntekijöiden viihtyvyydelle. Pienissä yrityksissä työympäristön merkitys työntekijöiden sitoutuneisuudelle on vähiten tärkeä ja työntekijöiden tuottavuudelle sen sijaan erityisen tärkeä suhteessa muun kokoisiin yrityksiin.

## Toimitilat

Suuret organisaatiot edellyttävät toimitiloilta joustavuutta ja modulaarisuutta. Tilaratkaisuja ja kalustusta on voitava monistaa ja muuttaa tehokkaasti eri tiloissa toiminnan laajentuessa tai muuttuessa. Pienet organisaatiot arvostavat erityisesti tehokasta tilankäyttöä sekä joustavia tiloja ja tekniikkaa.

## Toimitilapalvelut

Toimitilapalveluilta suuret organisaatiot odottavat luotettavuutta, nopeutta ja korkeaa ammattitaitoa. Suuret organisaatiot pyrkivät keskittämään palveluiden hallinnan ja hankinnan, jotta kyettäisiin saavuttamaan suuruuden ekonomiaa. Pienille organisaatioille mieluisinta olisi saada palvelut vuokrattavan tilan mukana, jotta niihin ei tarvitsisi uhrata lainkaan aikaa.



Taulukko 6.2.: Yrityksen koon vaikutus ja vaatimukset organisaatiolle, työympäristölle, toimitiloille ja palveluille, kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu.

	SUURI YRITYS	KESKI- SUURI YRITYS	PIENI YRITYS
ORGANI- SAATIO	Keskittyy ydinbisnekseen		Päätöksenteko nopeutuu
TYÖYM- PÄRISTÖ	Viihtyisyys	Viihtyisyys	Työturvallisuus Tuottavuus Viihtyisyys
TOIMITILAT	Joustavuus Modulaarisuus	Joustavuus	Joustavuus Tehokas tilankäyttö
PALVELUT	Luotettavuus Nopeus Ammattitaito		Palvelut tilan mukana

6.5.2. Yrityksen toimialan vaikutus

Organisaatio

Tietoliikenneyrityksissä parantunut tiedonkulku tekee organisaatioista epämuodollisempia. Palveluyrityksissä voidaan keskittyä paremmin ydintoimintaan eli asiakaspalveluun, kun rutiinien osuus työajasta vähenee.

## Työympäristöön vaikuttavat tekijät

Työympäristöön vaikuttavien tekijöiden osalta vastauksista ilmenee, että kaikille toimialoille tärkeitä tekijöitä ovat työympäristön viihtyisyys, tilan tyyppi sekä tieto- ja kommunikaatiotekniikka. Vähiten merkittäviksi tekijöiksi osoittautuivat työntekijöiden tarvitsemat palvelut sekä ulkoistetut palvelut. Tietoliikenneyrityksille tärkeimpiä tekijöitä olivat lisäksi tilan muunneltavuus, yrityksen organisaatio sekä virkistys- ja lepoalueet. Työturvallisuus on vähemmän tärkeä asia tietoliikenneyrityksille verrattuna muihin toimialoihin. Palveluyrityksille tärkeimpiä työympäristöön vaikuttavia tekijöitä ovat tilan muunneltavuus, työturvallisuus ja yrityksen organisaatio. Muille toimialoille tärkein tekijä on niin ikään työturvallisuus.

## Työympäristön merkitys

Työympäristön merkitys työntekijöiden viihtyvyydelle ja tuottavuudelle on tärkeä kaikilla toimialoilla. Työntekijöiden sitoutuneisuudelle ei työympäristöllä sen sijaan ole juuri lainkaan merkitystä millään toimialalla. Tietoliikenne- ja palveluyrityksissä työympäristöllä on eniten merkitystä kilpailukyvyllä ja uusien työntekijöiden rekrytoinnille. Muilla toimialoilla työympäristöllä on vähemmän merkitystä uusien työntekijöiden rekrytoinnille, työntekijöiden sitoutuneisuudelle ja yrityksen imagolle verrattuna tietoliikenne- ja palveluyrityksiin.

## Toimitilat

Toimitilojen suhteen tietoliikenneyritykset edellyttävät joustavuutta ja monipuolisuutta. Toisaalta myös ulkopuoliset palvelut, joita yritys ja sen työntekijät käyttävät on otettava huomioon tiloja suunniteltaessa ja hankittaessa. Palveluyrityksissä tilojen hyvä saavutettavuus ja imago ovat erityisen tärkeitä.

## Toimitilapalvelut

Tietoliikenneyrityksissä toimitilapalveluilta odotetaan luotettavuutta ja joustavuutta, koska yritysten toiminta ja tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Toimialan voimakas kasvu lisää toimitilapalveluiden merkitystä. Myös palveluyrityksissä toimitilapalveluilta vaaditaan paljon, koska halutaan keskittyä palveluun.



Taulukko 6.3.: Yrityksen toimialan vaikutus ja vaatimukset organisaatiolle, työympäristölle, toimitiloille ja palveluille, kun yrityksen toimintaympäristö muuttuu.

	<b>TIETOLI- KENNE</b>	<b>PALVELUT</b>	<b>MUUT</b>
<b>ORGANI- SAATIO</b>	Epämuodollisuus Parantunut tiedonkulku	Keskittyy ydintoimintaan	
<b>TYÖYMPÄ- RISTÖ</b>	Viihtyisyys Rekrytointi Kilpailukyky	Viihtyisyys Kilpailukyky	Viihtyisyys
<b>TOIMITILAT</b>	Joustavuus Monipuolisuus	Joustavuus Sijainti Imago	Joustavuus
<b>PALVELUT</b>	Luotettavuus Joustavuus	Joustavuus	Joustavuus

## **OSA III: Johtopäätökset ja yhteenveto**

### **7 Johtopäätökset**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka toimintaympäristö, lähinnä informaatio- ja kommunikaatioteknologia ja sen kehittyminen vaikuttavat yritysten toimitiloihin ja niihin liittyviin palveluihin käyttäjän näkökulmasta. Ennen kuin varsinaisen tutkimusongelman suhteen tehdään johtopäätöksiä, on syytä käsitellä tutkimuksen osa-alueita ja niihin liittyviä johtopäätöksiä lyhyesti.

#### **7.1. Yrityksen kiinteistöjen johtaminen**

Kova kilpailu yritysten välillä, jatkuvat muutokset ja kansainvälistyminen pakottavat yritykset miettimään kiinteistöjensä asemaa entistä tarkemmin. Kiinteistöjä ei enää haluta pitää raskaita yritysten taseissa ja toisaalta kiinteistöjä tai tiloja pyritään pitämään käytössä vain juuri kullakin hetkellä tarvittava määrä kulujen minimoimiseksi. Mitään reservejä ei haluta pitää varmuuden vuoksi. Suuretkin yritykset ovat luopuneet tai luopumassa kiinteistöjen omistamisesta kokonaan. Ainoastaan silloin, kun kiinteistöjen, toiminnan tai alueen erikoisluonteen vuoksi on mahdotonta vuokrata sopivia kiinteistöjä, yritykset omistavat käyttämänsä kiinteistöt.

Yritysten kiinteistöjen hallinta tapahtuu yleensä suuremmissa yrityksissä joko itsenäisenä kiinteistöyksikkönä tai osana sisäistä palvelua. Sisäisen palvelun muita toimintoja ovat yleensä postitus-, aula-, kulunvalvonta-, arkistointi- ynnä muut vastaavat ydintoimintaa tukevat palvelut. Kiinteistö- tai sisäisen palvelun yksikkö koetaan usein yrityksen toiminnasta erillään olevaksi yksiköksi, vaikka se ei sitä saisi olla. Myös yhteys yritysjohtoon on usein etäinen, vaikka kiinteistöyksikön toiminnasta raportoidaankin säännöllisesti.

Yritysten kiinteistöstrategiat toimivat usein yritysten ydintoiminnan strategian ehdoilla ja mitään varsinaista vuorovaikutusta näiden välillä ei käytännössä ole eivätkä yritysten kiinteistöhallinnasta vastaavat henkilöt pääse osallistumaan yrityksen strategian laatimiseen. Kiinteistöstrategiaa tehtäessä on otettava kuitenkin huomioon tulevat muutokset yrityksen toiminnassa, organisaatiossa ja koossa.

Tulevaisuudessa kiinteistöjen johtamisessa painottuvat neuvottelemisen ja sopimusten hallinta, työympäristön toiminnallinen suunnittelu, laadun hallinta, turvallisuus- ja ympäristöasiat sekä toiminnan seuranta. Itsenäisten kiinteistöyksikköjen määrä vähenee entisestään, sillä yritysten kiinteistöjä hallitaan osana sisäisiä palveluita. Vielä pidemmälle mennään, kun sisäiset palvelut yhdistetään muihin yrityksen ydintoiminnan tukipalveluihin, kuten henkilöstö- ja tietohallintoon sekä rahoitusosastoon. Tällainen kokoonpano olisi ihanteellinen esimerkiksi työympäristöä kehitettäessä, koska siinä kuitenkin joudutaan ottamaan huomioon taloudelliset, tilahallinnolliset, organisatoriset ja tekniset tekijät.

Käytännössä yrityksen kiinteistöjen johtaminen on Suomessa vielä kaukana kirjallisuuden ihanteista. Toiminta keskittyy etupäässä operatiiviseen toimintaan, strategisen näkökulman jäädessä vähemmälle huomiolle. Näin ollen yrityksen kiinteistöjen strateginen hallinta on vielä alhaisella tasolla. Yrityksen sisäisten tukipalveluiden yhdistämisessä on sen sijaan jo otettu suurimmissa yrityksissä askelia kohti tehokasta ja toimivaa sisäisen palvelun mallia, jossa myös tilat ja niihin liittyvät palvelut ovat osana.

## **7.2. Työympäristö**

Työympäristöllä on suuri merkitys työntekijöiden viihtyvyydelle ja sen seurauksena työntekijöiden tuottavuudelle. Koska työntekijöiden palkat ovat yleensä yritysten suurin kuluerä, hyvin suunniteltu ja toteutettu työympäristö on aina hyvä investointi. Myös kova kilpailu hyvistä työntekijöistä on johtanut siihen, että työympäristöön kiinnitetään entistä enemmän huomiota.



Informaatio- ja kommunikaatioteknologia mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn ja antaa näin ollen työntekijöille mahdollisuuden valita parhaiten kulloiseenkin tilanteeseen sopivan työskentelytavan, mikä on omiaan tehostamaan työntekijän tuottavuutta. Työympäristöstä tulee laajempi ja kokonaisvaltaisempi osa työntekijöiden toiminta-aluetta ja toisaalta yritys on läsnä lähes kaikkialla työntekijän elämässä. Työympäristöä on siis entistä hankalampaa erottaa omaksi kokonaisuudekseen. Työskentelyn muuttuessa ja monipuolistuessa työnantaja siirtää vastuutaan ja valtaansa entistä enemmän työntekijöille.

Fyysinen työympäristö muuttuu siten, että työntekijät voivat informaatio- ja kommunikaatioteknologian ansiosta työskennellä milloin ja missä vain. Kiinteää työaikaa tai -pistettä ei välttämättä enää ole. Työntekijöiden epämuodollisen kommunikoinnin on oltava mahdollisimman helppoa, mutta työntekijöille on myös taattava tarvittaessa työrauha. Vaikka informaatio- ja kommunikaatioteknologia kehittyy koko ajan, se ei silti korvaa samassa tilassa tapahtuvaa kahden keskistä kommunikointia. Istumajärjestys ei enää ilmennä välttämättä yrityksen organisaatiota, vaan kulloinkin meneillään olevaa projektia, jonka tiimi pyritään saamaan mahdollisimman lähelle toisiaan juuri kommunikoinnin helpottamiseksi.

Toimitilojen ja niihin kuuluvan tekniikan on oltava muunneltavaa. Organisaatio, tuotteet, asiakkaat ja toimintatavat muuttuvat koko ajan ja tilojen on kyettävä mukautumaan yrityksen ydintoiminnassa tapahtuviin muutoksiin. Käytännössä tilan on oltava etupäässä avotilaa, johon voidaan pystyttää väliaikaisia, kevyitä väliseiniä tarvittaessa. Toiminnan ja työskentelyn monipuolistuminen edellyttää entistä monipuolisempia tiloja. Tarvitaan perinteisiä työpisteitä sekä avo- että huonetiloissa, neuvottelu-, lepo-, virkistys-, projektitiimien työskentely-, asiakaspalvelu- sekä sisäisten palveluiden tiloja. Myös tiloilla on enemmän eri tyyppisiä käyttäjiä, kuten asiakkaita, konsultteja, alihankkijoita ja palveluntarjoajia, yrityksen varsinaisten työntekijöiden lisäksi. Toisaalta yrityksissä on sellaisia työntekijöitä, jotka työskentelevät esimerkiksi asiakkaan tiloissa, ja tarvitsevat siksi erittäin harvoin yrityksen omia tiloja.

Työympäristön merkitys yrityksen toiminnalle on käytännössä hyvin tiedostettu. Yritykset haluavat säästää tilakustannuksissa, ja toisaalta ne haluavat tarjota työntekijöilleen kunnolliset puitteet tuottavalle työskentelylle. Suurissa ja perinteisissä yrityksissä tilakustannukset ovat tärkein seikka, miksi uusia toimintamalleja työympäristön hallinnassa halutaan soveltaa. Nopean kasvun aloilla eli lähinnä tietotekniikan yrityksissä on pula työntekijöistä, joten yritykset joutuvat panostamaan työntekijöiden viihtyisyyteen, ja ne haluavat tarjota työntekijöilleen vaihtoehtoisia tapoja työskennellä.

### **7.3. Toimitilapalvelut ja niiden ulkoistaminen**

Yritysten toiminnan jatkuva muutos ja sen vaatima joustavuus tiloilta ja tekniikalta koskee myös palveluita. Silloin kun tilat tai toiminta tiloissa muuttuvat, on niihin liittyvien palveluiden joustettava niiden mukana niin, ettei tilojen käyttö eikä käyttäjien toiminta häiriinny lainkaan muutoksien vuoksi. Toisin sanoen sekä tilan että palveluiden on tuettava yrityksen ydinliiketoimintaa mahdollisimman hyvin ja huomaamattomasti. Yleensä palveluiden olemassaolo ja tärkeys havaitaan yrityksessä vasta, kun niissä tapahtuu häiriöitä, jotka haittaavat yrityksen tai sen työntekijöiden toimintaa.

Toimitilapalveluilta vaaditaan luotettavuutta ja ammattitaitoa. Palveluiden tarjoajien on pystyttävä takaamaan, että ongelmatilanteita ei synny ja jos syntyy, niihin reagoidaan nopeasti. Toimitiloissa nykyisin käytettävät materiaalit ja tekniset ratkaisut asettavat omat vaatimuksensa palveluhenkilöstön ammattitaidolle.

Toimitilapalveluiden hallinta on herkkää ja ammattitaitoa vaativaa toimintaa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Palveluita ostettaessa tai ulkoistettaessa on tunnettava erittäin hyvin yrityksen oma ydintoiminta ja sen palveluille asettamat vaatimukset sekä toisaalta palveluihin liittyvät sopimusvaihtoehdot ja toimintaa seuraavat mittarit. Viime kädessä palveluiden vastuut, tehtävät, riskien jako ja vaatimustaso määritetään yrityksen ja palveluntarjoajan sopimuksessa. Palvelua ostettaessa pääpaino on siinä, että palveluntarjoaja pystyy takaamaan omalta osaltaan sen, että yrityksen ydinliiketoiminta sujuu parhaalla mahdollisella tavalla. Palvelujen ostaja edistää ensisijaisesti yrityksen ydintoimintaa ja toissijaisesti hankkii palveluita.

Suomessa palveluiden ulkoistaminen tai yhdistäminen sisäisten palveluiden yksiköiksi on parhaillaan käynnissä. Yrityksillä on kasvava halu keskittyä ydintoimintaansa. Palveluiden tarjoajat kehittävät uusia toimintamalleja ja palveluita jatkuvasti. Varsinaisia strategisia alliansseja palvelun tarjoajien kanssa yritykset eivät kuitenkaan ole vielä perustettu toimitilapalveluissa samaan tapaan kuin varsinaisessa ydintoiminnassa on tehty. Tämä siksi, ettei toimitilapalveluilla nähdä strategista merkitystä yrityksen toiminnalle. Tulevaisuudessa myös suomalaiset yritykset ymmärtävät toimitilapalveluiden merkityksen ydintoiminnalle kokonaisuudessaan.



## **7.4. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian muutoksen vaikutukset toimitiloihin ja niihin liittyviin palveluihin**

Muutos informaatio- ja kommunikaatioteknologiassa vaikuttaa toimitiloihin ja niihin liittyviin palveluihin sekä suoraan että välillisesti organisaation, työympäristön ja toimintojen kautta. Muutoksen suorat vaikutukset on jätetty tässä tutkimuksessa käsittelyn ulkopuolelle. Organisaatiot muuttuvat informaatio- ja kommunikaatioteknologian vaikutuksesta siten, että ne muuttuvat jatkuvasti, informaatio organisaatiossa kulkee vapaasti ja nopeasti sekä vastuu ja kontrolli siirtyy työnantajalta tiimeille ja työntekijöille. Edellä mainitut muutokset organisaatiossa aiheuttavat sen, että työajoilla ja työpisteen sijainnilla ei ole enää niin suurta merkitystä. Kuitenkin tästä johtuen toimitilojen ja palveluiden on toimittava joustavasti ja luotettavasti kaikkina vuorokauden aikoina ympäri vuoden. Toisaalta tilojen, kalustuksen ja palveluiden on mukauduttava organisaation rakenteen ja koon jatkuviin muutoksiin.

Työympäristö muuttuu siten, että lähes kuka tahansa voi työskennellä missä ja milloin tahansa, koska kehittynyt informaatio- ja kommunikaatioteknologia mahdollistaa uusia työskentelymuotoja. Uudet työskentelymuodot edellyttävät tiloilta ja palveluilta joustavuutta ja muunneltavuutta. Toisaalta entistä monipuolisempi työympäristö kasvattaa tilojen käyttöastetta ja tiivistää työpisteitä. Monipuolisempi työympäristö tehostaa näin ollen tilankäyttöä sekä parantaa työntekijöiden tuottavuutta. Tämän seurauksena säästetään tila- ja palkkakustannuksissa.

Yrityksen toiminnoissa tapahtuu muutoksia informaatio- ja kommunikaatioteknologian vaikutuksesta niin, että ydintoimintaa tukevia toimintoja voidaan hajauttaa tai sähköistää. Puhelin- ja neuvontapalvelut voidaan siirtää pois ydintoiminnan läheisyydestä esimerkiksi alueelle, jossa on edullisemmat palkka- ja vuokratkustannukset, toiminnan kuitenkin kärsimättä hajauttamisesta lainkaan. Yrityksen asiakirjojen arkistointi- ja säilytyspalvelut voidaan muuttaa digitaalisiksi, jolloin kyseessä olevien toimintojen tilantarve vähenee huomattavasti.

## 8 Yhteenveto

Toimintaympäristön muutos pakottaa kiinteistöjen käyttäjät pohtimaan uusia, entistä parempia tapoja hallita toimitiloja ydinliiketoiminnan tukena. Muutos johtuu muun muassa informaatio- ja kommunikaatioteknologian mukaan tulosta liiketoiminnan päivittäisiin rutiineihin. Toisaalta kiristynyt kilpailu niin kotimaassa kuin ulkomailla, pyrkimys entistä joustavampaan tuotantoprosessiin, keskittyminen ydinliiketoimintaan ja kiinteiden kulujen yhä suurempi osuus ovat saaneet käyttäjät kiinnittämään entistä enemmän huomiota toimitiloihinsa sekä niihin liittyviin palveluihin.

Yrityksen kiinteistöjen hallinnassa tärkeintä on tuottaa lisäarvoa ydinliiketoiminnalle siten, että yrityksen strategia ja kiinteistöhallinnon strategia tukevat toisiaan mahdollisimman hyvin. Yrityksen kiinteistöhallinto on kehittynyt pelkästä tilojen hankinnasta ja hallinnoinnista strategiseksi kiinteistötoimintojen hallinnaksi yleensä osana yrityksen sisäisiä palveluita ja resursseja, jossa asiakkaina ovat yrityksen organisaation eri osat. Nousevia trendejä kiinteistöhallinnossa ovat kiinteistötoimintojen tai niiden osien ulkoistaminen, mikä on seurausta ydinliiketoimintaan keskittymisestä, sisäisten palveluiden perustaminen, jossa yrityksen kiinteistöhallinto toimii samassa yksikössä henkilöstöhallinnon ja tietohallinnon kanssa, sekä hallinnon mahdollisimman suuri joustavuus, jotta tilat mukautuvat muutoksiin niin organisaatiossa kuin tuotantoprosessissa. Käytännössä yritykset pyrkivät toimimaan vuokratiloissa, jotka ovat mahdollisimman tehokkaat ja nykyaikaiset ja niitä on oltava juuri sopiva määrä. Lähes kaikki tilapalvelut on ulkoistettu tai tullaan ulkoistamaan, mutta käytännön tila- ja sopimushallinto halutaan silti pitää edelleen keskitetysti omassa kontrollissa.

Työympäristön hallitseminen on osa yrityksen kiinteistöhallintoa. Työntekijöiden viihtyisyyden kannalta työympäristöllä on merkittävä välillinen merkitys yrityksen tuottavuuteen. Toisaalta työympäristö vaikuttaa muun muassa yrityksen imagoon ja työntekijöiden rekrytointiin, etenkin toimialoilla, joilla on pulaa työntekijöistä. Työympäristön avulla tuotetaan parhaiten lisäarvoa yritykselle, kun työympäristön perusrerurssit eli työntekijät, tilat ja tekniikka ovat mahdollisimman hyvässä sopusoinnussa keskenään. Tarve tehostaa tilankäyttöä, jotta säästettäisiin kustannuksia, on saanut aikaan uusia vaihtoehtoisia tilankäyttötapoja, kuten jaetut työpisteet, ryhmätyöskentelytilat, etätyöskentely, satelliittitoimistot ja virtuaalitoimistot, varsinkin kun nykyaikainen informaatio- ja kommunikaatioteknologia tukee näitä uusia työskentelymuotoja. Työntekemisen ajalla, paikalla tai tavalla ei ole enää niin suurta merkitystä kuin aikaisemmin.

Muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa toimitiloihin ja niihin liittyviin palveluihin siten, että niiltä vaaditaan joustavuutta ja luotettavuutta. Käyttäjät haluavat, että tiloja pystytään muuttamaan nopeasti toiminnan tai organisaation niin edellyttäessä. Näin ollen tilojen on oltava etupäässä avotilaa, johon voi tarpeen mukaan tehdä muutoksia siirrettävien väliseinien ja kalustuksen avulla. Tilojen perusinfrastruktuurin on mahdollistettava muuntelu eli myös sähkö-, puhelin- ja tietoliikenneverkon sekä valaistuksen ja ilmastoinnin on oltava joustavia. Palveluiden osalta niiden luotettavuus ja henkilöstön ammattitaito korostuvat, koska yritysten liiketoimintaprosessit ovat äärimmilleen viritettyjä, eivätkä siten siedä häiriöitä missään tukipalveluissa. Uudet erikoismateriaalit sekä tilojen ja laitteiden nykyaikainen tekniikka asettavat omat tiukat vaatimuksensa palvelun tarjoajien ammattitaidolle ja kyvyille.



## **Lähdeluettelo**

### **Ahuja 1999**

Ahuja, Parkash. Welcome to the inaugural edition of Location Matters: The Stephen Roulac Conversation. Vol. 1, no. 1, April 13, 1999.

<http://www.roulac.com/locationmatters/0999.html> Viitattu 21.9. 2000.

### **Alexander 1996**

Alexander, Keith (editor). Facilities Management. Theory and Practice. E & FN Spon. London. UK. 1996. 155 s..

### **Arend 1998**

Arend, Mark. A CRE Blueprint For the Next Millennium. Site Selection. July 1998.

S. 1-2. <http://site.conway.com/library/10041.htm>. Viitattu 19.9. 2000.

### **Asknew 2000**

Aksnew, Lee H. Attracting, Training & Retaining People: What Part Does FM Play? Charlotte, NC, US. 3-4.3. 2000.

### **Becker & al 1994**

Becker, F., Quinn, K. L., Rappaport, A. J. & Sims, W. R.. Implementing Innovative Workplaces: Organizational Implications of Different Strategies excerpt). Cornell University International Workplace Studies Program. 1994. S. 1-6.

### **Becker & Steele 1995**

Becker, Franklin & Steele, Fritz. Workplace by Design. Mapping the High-Performance Workspace. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. US. 1995. 216 s..

### **Bell 2000**

Bell, John. Corporate Real Estate Industry Sets Course On Strategic Goals. National Real Estate Investor. May, 2000. S. 1-6.



**Bergsman 1998**

Bergsman, Steve. Use of CIR growing, but not as fast as outsourcing. National Real Estate Investor. Vol. 40, no. 9. September 1998. Atlanta. US. S. 124-132.

**Bon 1992**

Bon, Ranko. Corporate Real Estate Management. Facilities, vol. 10, No. 12, 1992, s. 13-17

**Bon et al. 1994**

Bon, Ranko.; McMahan, Jay & Carder, Paul. Property Performance Measurement: From Theory to Management Practice. Facilities, vol. 12. No- 12, 1994. S. 18-24

**Bradley & Woodling 2000**

Bradley, Stephen & Woodling, Geoff. Accomodating future business intelligence: new work-space and work-time challenges for amangement and design. Facilities, vol. 18, no. ¾, 2000. S. 162-167.

**Brown et al. 1993**

Brown, Robert K. ; Arnold, Alvin L.; Rabianski, Joseph S.; Carn, Neil G.; Lapidés, Paul D.; Blanchard, Scott B. & Rondeau, Edmond P.. Managing Corporate Real Estate. John Wiley & Sons, Inc. New York, US. 1993. 635 s..

**Carder 1999**

Carder, Paul. Knowledge-based FM: managing performance at the workplace interface. Facilities, vol. 13, no. 12. November 1995. S. 7-11.

**Chilton & Baldry 1997**

Chilton, J. J. & Baldry D.. The effects of integrated workplace strategies on commercial office space. Facilities. Vol. 15, no. 7/8, july/august 1997. S. 187-194.

**Ciandella 1996**

Ciandella, Donald, R.. Cutting costs mandates Outsourcing. Midwest Real Estate News. Vol. 12, no. 9. September 1996.

**Gilleard & Ress 1998**

Gilleard, John D. & Rees, David R. Alternative workplace strategies in Hong Kong. Facilities Vol. 16, no. 5/6, may/june 1998. S. 133-137.

**Ewell 1997**

Ewell, Miranda. Alternative office design make gains. The San Jose Mercury News. August 11, 1997. [http://www.accesscom.com/~chan\\_isd/altoffice.htm](http://www.accesscom.com/~chan_isd/altoffice.htm) Viitattu 21.9. 2000.

**Flynn 1998**

Flynn, Michele J.. Are You The Corporate Real Estate Resource For Your Company?. Facilities Design & Management, February 1998. S. 1-5.

**GSA 1999**

U.S. General Services Administration (GSA). Office of Governmentwide Policy. Office of Real Property. The Integrated Workplace. A Comprehensive Approach to developing workspace. June 21, 1999. 126 s..

**Harmon-Vaughan 1995**

Harmon-Vaughan, Ben. Tomorrow's workplace: anywhere, anytime. Facilities, vol. 13, no.4, april 1995. S. 6-13.

**Heath et al. 1996**

Heath, Paul; Castro, Denise Shay & O'Neal, Nancy. A model process for planning the integrated workplace. Facilities, vol. 14, no. 5/6, may/june 1996. S. 14-20.

**Heath & Thorn-Silverton 1997**

Heath, Paul & Thorn-Silverton, Lee. Addressing Change Through Alternative Workplace Strategies. Julkaistu FM Journalissa Toukokuu/Kesäkuu 1997.

<<http://www.workplayce.com/pubact.html>> Viitattu 10.8. 2000.

**Heikkilä et al. 2000**

Heikkilä, Jaana; Kaleva, Hanna ja Olkkonen, Olli. Tulevaisuuden työpaikka. Toimitilakysynnän kehitysnäkymiä. Kiinteistötalouden insituutti. Helsinki. 2000. 43 s..

**HEX 2000**

HEX, Helsingin Pörssi Oy, listayhtiöt.  
<http://www.hex.fi/suomi/listayhtiöt/type.html>  
viitattu 27.11. 2000

**Horgen et al. 1999**

Horgen, Turid H.; Joroff, Michael L.; Porter, William L. & Schön, Donald A.. Excellence by Design. Transforming Workplace and Work Practice. John Wiley & Sons Inc. US. 1999. 281 s..

**Hurttt 1988**

Hurttt, S. M.. Real Estate: Liability or Asset? Real Estate Finance Journal, winter 1988. S. 61-71.

**IDRC 1998**

International Development Research Council (IDRC). Corporate Infrastructure Resource Management: An Emerging Source of Competitive Advantage. Research Report. IDRC Foundation. Norcross. Georgia. US. 1998

**IFMA**

Facilities Management – Related Definitions. International Facility Management Association (IFMA). <http://www.ifma.org/fm/define.htm>. Viitattu 25.9. 2000.

**De Jonge 1994**

De Jonge, Hans. The Future of Corporate Real Estate Management, paper presented at the IDRC Europe professional seminar, 29-30.9. 1994. Amsterdam

**De Jonge 1996**

De Jonge, Hans. De toegevoegde waarde van concernhuisvesting, NSC-conference. 15.10. 1996. Amsterdam.

**De Jonge 1997**

De Jonge, Hans. Corporate Real Estate Management, Management van bedrijfsvastgoed: Een bijdrage aan succesvol ondernemen, NSC-conference 27.10. 1997. Utrecht.

**Joroff et al. 1993**

Joroff, Michael L; Louargand, Marc; Lambert, Sandra & Becker, Franklin. Strategic Management of the fifth Resource: Corporate Real Estate. Report no. 49, Industrial Development Research Foundation. 1993

**Joroff 2000**

Joroff, Michael L.. Corporate Real Estate Management. Kalvokopiot. Corporate Real Estate-Seminaari. 2000

**Kanter 1989**

Kanter, R. Moss. When giants learn to dance. Simon & Schuster Inc., New York. 1989. S. 94-95.

**Kaplan & Aronoff 1996**

Kaplan, Audrey & Aronoff, Stan. Productivity paradox: worksettings for knowledge work. Facilities, vol. 14, no. 3/4, march/april 1996. S. 6-14.

**Krumm 1999**

Krumm, Peter J. M. M.. Corporate Real Estate Management in Multinational Corporations. A comparative analysis of Dutch corporations. PhD thesis, Delft University of Technology, ARKO Uitgeverij, 1999. 209 s..



**Krumm, Dewulf & de Jonge 1998**

Krumm, Peter J. M. M.; Dewulf, Geert & de Jonge, Hans. Managing key resources and capabilities: pinpointing the added value of corporate real estate management. *Facilities*, vol. 16, no. 12/13, december 1998, s. 372-379.

**Lyne 1999**

Lyne, Jack. Merger of Cyberspace, Physical Space Creating New Breed of Workplace, Experts Explain at IDRC Congress in Boston. Report from the 1999 IDRC Spring World Congress in Boston, April 24-28, 1999. 7 s..

**Manning & Roulac 1996**

Manning, Christopher A. & Roulac, Stephen E.. Structuring the corporate real property function for greater "bottom line" impact. *The Journal of Real Estate Research*. Vol. 12, no. 3. 1999. S. 383-396.

**Manning & Roulac 1999**

Manning, Chris & Roulac, Stephen E.. Corporate Real Estate Research within Academy. *Journal of Real Estate Research*. Vol. 17, no. 3. 1999. S. 265-279.

**Markland 1996**

Markland, Martyn. The future of the office building. *Facilities*, vol. 16, no. 7/8, july/august 1998. S. 192-197.

**McGregor 2000**

McGregor, Wes. The future of workspace management. *Facilities*, vol. 18, nm. ¾. 2000. S. 138-143.

**Monger 2000**

Monger, Sam J.. Corporate Real Estate And Shareholder Value. *Global Real Estate Now*. Spring 2000. PricewaterhouseCoopers. London. S. 12-15.



**Noha 1993**

Noha, Edward A.. Benchmarking: The Search for Best Practices in Corporate Real Estate. The Journal of Real Estate Research. Vol. 8, no. 4. Fall 1993. S. 511-523.

**Nourse 1989**

Nourse, Hugh O.. Managerial Real Estate; Corporate Real Estate Asset Management. Prentice Hall. 1989.

**Nourse 1990**

Nourse, Hugh O.. Corporate Real Estate Ownership as a Form of Vertical Integration. Real Estate Review, Fall 1990. S. 67- 71.

**Nourse & Roulac 1993**

Nourse, Hugh O. & Roulac, Stephen E.. Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy. The Journal of Real Estate Research, vol. 8, no. 4, 1993, s. 475-494.

**Ouye 1996**

Ouye, Joe Akinori. Improving Productivity Through Integrated Workplace Planning. Presented June 3, 1996 at the World Workplace '96. 12 s..

**Richards 1996**

Richards, Geoffrey. How are alternative officing, outsourcing transforming facility management. National Real Estate Investor. Vol. 38, no. 7. July 1996. S. 64- 68.

**Rothfeder 1999**

Rothfeder, Jeffrey. I is for Infrastructure. What CIO's can learn from the much-maligned corporate real estate guys. Executive Edge. Vol. 1, no. 3. April-May 1999. Gartner Group.

[http://www.ee-online.com/apr/apr\\_feat\\_05\\_txt.htm](http://www.ee-online.com/apr/apr_feat_05_txt.htm) Viitattu 18.9. 2000.

**Schaefers 1999**

Schaefers, Wolfgang. Corporate real estate management: Evidence from German companies. The Journal of Real Estate Research, vol. 17, no. 3, 1999, s. 301-320.

**Scott 1997**

Scott, Carrie Marston. Products of our environments. Office Systems. Vol. 14, no.6, June 1997. S. 20-22.

**Stallworth & Kleiner 1996**

Stallworth, Otto E. & Kleiner, Brian H.. Recent developments in office design. Facilities, vol. 14, no. ½, january/february 1996. S. 34-42.

**Stocks 1998**

Stocks, Martin. The virtual office – putting management ahead of facilities. Facilities. Vol. 16, no. 1/1. January/february 1998. S. 29-33.

**Sullivan 1996**

Sullivan, Kerry. Changing technology and forecasting office space requirements. Facilities, vol. 14, no. 10/11, october/november 1996. S. 11-16.

**Suyker 1996**

Suyker, J.. Bedrijfshuisvestingsbeheer in de praktijk: benchmarking en verbeteringsprogramma's. Het Facility Management Handboek (Losbladig), Arko Uitgeverij, Nieuwegein.

**Talouselämä 1999**

Talouselämä-lehden 500-suurinta yritystä

(<http://www.wow.fi/WOW/?path=500suurinta>; viitattu 27.11. 2000)

**Teoh 1992**

Teoh, Wei Kium. Corporate Real Estate Asset Management. Master of Commerce and Management Thesis, Lincoln University, Canterbury, New Zealand. 1992.

**Then 1999**

Then, Danny Shiem-Shin. An integrated resource management view of facilities management. Facilities, vol. 17, no. 12/13. 1999. S. 462-469.

**Tuveson 1998**

Tuveson, Kit. Facility management in the 21<sup>st</sup> century. Managing Office Technology, vol. 43, no. 4. May 1998. S. 14-15.

**Tuveson 2000**

Tuveson, Kit. The Owner's View: How Architects Can Succeed in Facility Management. Conference report. Focus session 2. Your Facility Management Future: Value, Profit, and the Green Revolution. Charlotte, US. March 3-4, 2000. S. 1-2.

<http://e-architect.com/pia/facmng/charlt%5Fc/session2.asp> Viitattu 26.9. 2000.

**Wenkstern 1998**

Wenkstern, Thomas H. Tips for Forging Closer Ties. Jones Lang Wootton's Corporate Leadership Forum, "Focus on Innovation". 19.11. 1998.

**Workplace Forum**

Workplace Forum Glossary <http://www.workplaceforum.com/member/glossary.html>  
Viitattu 21.9. 2000.

**Young 1995**

Young, David P.. The relationship between electronic and face-to-face communication and its implication for alternative workplace strategies. Facilities, vol. 13, No. 6, may 1995. S. 20-27.



## **Liitteet**

**Liite 1:** Haastatteluihin osallistuneet

**Liite 2:** Haastattelukysymykset

## Liite 1 Haastatteluihin osallistuneet

Materiaalipäällikkö	Timo Juslin	Espoon Sähkö Oyj
Toimitusjohtaja	Kristoffer Ekman	IB Your Office Finland Oy
Kiinteistöpäällikkö	Kari Haapamäki	ICL Invia Oyj
COO	Kai Heimala	LPG-Innovations Oy
Osastopäällikkö	Marjo Heinonen	Matkatoimisto Oy Area
Apulaisjohtaja	Jan Sjöblad	Merita Pankki Oyj
Henkilöstöjohtaja	Mirva Mustonen	Nedecon Oyj
Tietohallintojohtaja	Teemu Linkoaho	Nedecon Oyj
Aluejohtaja	Raimo Kankaanpää	Nokia Oyj
Aluejohtaja	Liisa Kunnas	Nokia Oyj
Kiinteistöpäällikkö	Lars-Olof Rejström	Oy LM Ericsson Ab
Markkinointijohtaja	Jussi Räisänen	Smartner Information Systems Oy
Ylitarkastaja	Kaarina Koskinen	Ulkomaalaisvirasto
Solunvetäjä	Eevaliisa Härö	Viatek Oy

Skanska Etelä-Suomi Oy  
Toimitila- ja korjausrakentaminen  
Teemu Kärkäs  
puh. (09) 6152 2339  
fax. (09) 6152 2343  
mobile: 050 336 0896  
teemu.karkas@skanska.fi

INFORMAATIO- JA KOMMUNIKAATIOTEKNOLOGIAN MUUTOKSEN VAIKUTUKSET TOIMITILOILLE  
JA NIIHIN LIITTYVIIN PALVELUIHIIN KÄYTTÄJÄN NÄKÖKULMASTA

HAASTATTELU (LUOTTAMUKSELLINEN)

YHTEYSTIEDOT

YRITYS	
YKSIKKÖ	
VASTAAJA	
ASEMA	
PUHELIN	
FAX	
SÄHKÖPOSTI	
HAASTATTELUPÄIVÄ	

CORPORATE REAL ESTATE MANAGEMENT

LIITE: 2.2

1 Mikä on yrityksen toimiala?

2 Minkä tyyppinen yritys on?

3 Kuinka paljon yrityksessä on työntekijöitä?

4 Mikä on yrityksen toiminnan levinneisyys?

5 Mikä on yrityksen strategia?

6 Mikä on yrityksen kiinteistöjen kokonaisarvo?

7 Mikä on yrityksen käytössä olevien tilojen kokonaispinta-ala?

8 Mikä on yrityksen kiinteistöjen käyttötarkoitus ja luonne?

9 Ketkä käyttävät yrityksen kiinteistöjä?

10 Mikä on yrityksen kiinteistöjen merkitys asiakkaille?

11 Mikä on kiinteistöjen merkitys yrityksen ydintoiminnalle?

12 Mikä on yrityksen kiinteistöstrategia?

13 Onko yrityksen kiinteistöjen hallinta hajautettu vai keskitetty?

14 Onko yrityksen kiinteistöjen hallinta tai sen osia ulkoistettu?

15 Mitkä ovat kiinteistöjen hallinnan tavoitteet?

16 Mikä on kiinteistöyksikön rooli yrityksessä (organisaatiossa)?

17 Kuinka kiinteistöyksikköä johdetaan?

Kysymykset 1-17 pohjautuvat teoksessa "Krumm, Peter J. M. M.. Corporate Real Estate Management in Multinational Corporations. A comparative analysis of Dutch corporations. Delft University fo Technology. 1999. " Sivulla 71 esitettyyn taulukkoon 4.5.

18 Kiinteistöt ovat olennainen osa yrityksen varallisuutta?

19 Kiinteistöihin liittyvää tietoa raportoidaan säännöllisesti yritysjohdolle?

20 Kiinteistöyksikön johto osallistuu yrityksen strategian laatimiseen?

21 Kiinteistöistä saatavat tuotot ovat joko yhtä suuria tai suuremmat kuin muut yrityksen tuotot?

kyllä	ei	vaihtelee	ei osaa sanoa





## Millainen on työympäristöön vaikuttavien tekijöiden merkitys?

- 1 Tilan muunneltavuus
- 2 Viihtyisyys
- 3 Työntekijöiden tarvitsemat palvelut (parturi, kuntosali etc.)
- 4 Työturvallisuus
- 5 Yrityksen organisaatio
- 6 Tilan tyyppi (avokonttori, koppelkonttori etc.)
- 7 Virkistys- ja lepoalueet
- 8 Tietotekniikka
- 9 Kommunikaatiotekniikka
- 10 Uudet vaihtoehtoiset työskentelymuodot (etätyö, mobilityö etc.)
- 11 Ulkoistettut palvelut (catering, siivous, posti, etc)

[illegible]

## Millainen on työympäristön merkitys?

- 12 Yrityksen kilpailukyvyllle
- 13 Työntekijöiden tuottavuudelle
- 14 Uusien työntekijöiden rekrytoinnille
- 15 Työntekijöiden viihtyvyydelle
- 16 Työntekijöiden sitoutuneisuudelle
- 17 Yrityksen imagolle

[illegible]

## ICT --> Organisaatiot --> Työympäristö --> Toimitilat --> Toimitilapalvelut

- 1 *Kuinka informaatioteknologian kehittyminen vaikuttaa organisaatioihin?*
- 2 *Kuinka kommunikaatioteknologian kehittyminen vaikuttaa organisaatioihin?*
- 3 *Kuinka informaatioteknologian kehittyminen vaikuttaa työympäristöön?*
- 4 *Kuinka kommunikaatioteknologian kehittyminen vaikuttaa työympäristöön?*
- 5 *Kuinka muutokset organisaatiossa vaikuttavat työympäristöön?*

## ICT --> Organisaatiot --> Työympäristö --> Toimitilat --> Toimitilapalvelut

LIITE: 2.6

6 Kuinka muutokset työympäristössä vaikuttavat yrityksen olemassa oleviin toimitiloihin (korjausrakentaminen)?

7 Kuinka muutokset työympäristössä vaikuttavat yrityksen tuleviin toimitiloihin?

8 Kuinka muutokset työympäristössä vaikuttavat yrityksen tarvitsemiin toimitilapalveluihin?

9 Kuinka muutokset yrityksen toimitiloissa vaikuttavat yrityksen tarvitsemiin toimitilapalveluihin?